

Gestión turística 4.0: de la tradición a la disrupción digital

Estrategias contemporáneas para
administrar destinos y empresas
en la nueva era del turismo



Juan Pablo Mariño Jiménez
Giovanna Jackeline Serna Silva
Humberto Nicolás Rivas Ortega
Guillermo Alfonso Montoya Berganza
Elena Miriam Chávez Garcés
Dolores Marlene Martínez Suárez



Gestión turística 4.0: de la tradición a la disrupción digital

Estrategias contemporáneas para administrar destinos y empresas en la nueva era del turismo

Juan Pablo Mariño Jiménez
Giovanna Jackeline Serna Silva
Humberto Nicolás Rivas Ortega
Guillermo Alfonso Montoya Berganza
Elena Miriam Chávez Garcés
Dolores Marlene Martínez Suárez

Primera edición: Junio, 2026

Maracay, Venezuela

Depósito Legal: **AR2026000184**

ISBN: **978-980-454-062-2**



Para citar esta obra: Mariño, J., Serna, G., Rivas, H., Montoya, G., Chávez, E. & Martínez, D. *Gestión turística 4.0: de la tradición a la disrupción digital: estrategias contemporáneas para administrar destinos y empresas en la nueva era del turismo*. Primera Edición. Escriba. Escuela de Escritores.



Se permite copiar, distribuir, comunicar públicamente y adaptar esta obra, siempre que se reconozca adecuadamente la autoría, no se haga con fines comerciales y las obras derivadas se compartan con la misma licencia

Portada: Copilot AI

Formato Electrónico: Nohelia Alfonzo

Revisión General: Crisálida Villegas

Libro arbitrado por pares ciegos

Colección Estudios Culturales
Serie Saberes Gerenciales
Volumen 7, Número 1, Año 2026

Es una publicación correspondiente a la colección de libros arbitrados del Sello Editorial Escriba. Escuela de Escritores, dirigida al público general que tiene como propósito divulgar saberes gerenciales



Escriba. ESCUELA DE ESCRITORES

AUTORIDADES

Crisálida Villegas

Directora General

Nohelia Alfonzo

Directora Académica

Rosa B. Pérez

Secretaria

COMITÉ EDITORIAL

Sandra Salazar (FEREDIT, Venezuela)

Rosy León (REDIT, Chile)

Ibaldo Fandiño (UNIATLÁNTICO, Colombia)

Daniel Román (PLAGCIS, Colombia)

Claudia Zuriaga (UIDE, Ecuador)

Arturo Dávila (UNIVERSIS, Ecuador)

Carlos Viltre (CESPE, Cuba)

ÍNDICE GENERAL

		pp.
	Presentación Giovanna Jackeline Serna Silva	<u>9</u>
I.	Planificación Estratégica en Destinos y Empresas Turísticas Juan Pablo Mariño Jiménez	<u>11</u>
II.	Marketing y Comercialización Turística en Entornos Digitales Giovanna Jackeline Serna Silva	<u>56</u>
III.	Gestión de la Experiencia Turística y Diseño de Servicios Humberto Nicolás Rivas Ortega	<u>90</u>
IV.	Administración Turística Contemporánea Guillermo Alfonso Montoya Berganza	<u>118</u>
V.	Inteligencia de Mercados y Analítica de datos en Turismo Elena Miriam Chávez Garcés	<u>154</u>
VI.	Turismo Inclusivo, Accesibilidad y Diversidad Cultural Dolores Marlene Martínez Suárez	<u>181</u>

ÍNDICE DE TABLAS

No.		pp.
1	Comparación de enfoques de planificación estratégica en turismo	<u>19</u>
2	Indicadores clave para la planificación estratégica sostenible	<u>27</u>
3	Herramienta práctica: Checklists para la elaboración de un plan estratégico de destino turístico	<u>34</u>
4	Herramienta práctica: Plantilla para el análisis de actores en un proceso de planificación estratégica turística	<u>43</u>
5	Canales de distribución	<u>66</u>
6	Comparativa de Plataformas Globales (Proyección 2025)	<u>75</u>
7	Recorrido de viaje del cliente	<u>79</u>
8	Principales factores determinantes de experiencias turísticas memorables	<u>95</u>
9	Ejemplo de aplicación de la metodología de Design Thinking al caso de Valencia (España)	<u>101</u>
10	Tipos de experiencias identificadas a nivel mundial	<u>102</u>
11	Principales necesidades emocionales de los visitantes de Nueva Zelanda. Año 2023	<u>103</u>
12	Uso del mapa del recorrido del cliente en IBM	<u>104</u>
13	Llegadas de turistas internacionales por (sub)región	<u>120</u>
14	Impactos socioculturales	<u>122</u>
15	Impactos socioculturales del turismo desde dos entornos	<u>123</u>
16	Dimensiones del turismo	<u>141</u>
17	Casos de estudio	<u>145</u>
18	Diferencias entre Big Data, Business Intelligence y Analítica Predictiva	<u>157</u>
19	Comparación entre investigación tradicional e investigación digital en turismo	<u>160</u>
20	Comparación entre monitoreo digital y Social Listening	<u>161</u>
21	Proceso estratégico de segmentación de mercados turísticos basada en datos	<u>165</u>
22	Aplicaciones del geomarketing en turismo	<u>171</u>
23	Integración de la inteligencia territorial en la gestión turística	<u>173</u>
24	Países que han aplicado políticas de inclusión	<u>186</u>
25	Tendencias claves	<u>190</u>

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.		pp.
1	Modelo de planificación estratégica situada para destinos turísticos	<u>38</u>
2	Evolución de la producción científica sobre planificación estratégica turística (2020-2025)	<u>45</u>

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		pp.
1	Etapas del desarrollo sostenible de destinos turísticos	<u>22</u>
2	Evolución de las eras del marketing turístico	<u>57</u>
3	Evolución de las eras del marketing turístico	<u>58</u>
4	Arquitectura del ecosistema digital	<u>66</u>
5	Modelo de ecosistema transmedia	<u>73</u>
6	El túnel de ventas en el marketing turístico	<u>75</u>
7	Customer 360: experiencias de cliente conectadas	<u>82</u>
8	Ciclo de optimización continua en una empresa, desde la captura de datos hasta la fidelización del cliente	<u>83</u>
9	Ejemplo de experiencia turística N° 1	<u>97</u>
10	Ejemplo de experiencia N° 2	<u>97</u>
11	Tipo de información para analizar el recorrido del cliente	<u>106</u>
12	Ejemplo de mapa del recorrido del cliente para un viaje	<u>107</u>
13	Proceso de manejo de quejas	<u>109</u>
14	Distribución especial del Índice de Satisfacción Turística	<u>110</u>
15	Página de acceso a la plataforma Warsaw Quest	<u>112</u>
16	Página del test para identificar el perfil del visitante en la plataforma Warsaw Quest	<u>112</u>
17	Página web de Emotur	<u>113</u>
18	Dimensiones de Sostenibilidad	<u>124</u>
19	Dos maneras de viajar	<u>125</u>
20	Turismo experiencial	<u>127</u>
21	Turismo de masas	<u>128</u>
22	Actores del turismo en un destino	<u>129</u>
23	Actores del turismo en un destino (extendido)	<u>130</u>
24	Tipo de viajeros	<u>138</u>
25	Modelo de Turismo Ético	<u>140</u>
26	El marco de navegación del Propósito	<u>144</u>
27	Adaptación del marco de navegación del propósito a responsabilidad social en turismo	<u>146</u>
28	Formas de implementación de RSE en turismo en 5 dimensiones	<u>147</u>
29	Turismo sostenible: dimensiones para un impacto positivo	<u>148</u>
30	Procesos de transformación de datos en información estratégica	<u>156</u>
31	Ejemplo de dashboard para la gestión turística con indicadores de ocupación, ingresos, satisfacción y flujo de visitantes	<u>159</u>
32	Fases de la investigación de mercados digital	<u>160</u>

33	Ciclo de inteligencia competitiva en Turismo 4.0	<u>163</u>
34	Modelo de evolución de la experiencia turística	<u>166</u>
35	Ciclo de co-creación de valor en turismo	<u>167</u>
36	Estructura conceptual de un SIG turístico	<u>170</u>
37	Modelo de flujo turístico en un destino	<u>172</u>
38	Ejes estratégicos del modelo DTI	<u>174</u>
39	Gestión inteligente de flujos turísticos en Disney Parks mediante inteligencia territorial	<u>175</u>
40	Analítica predictiva y personalización turística en Marriott International	<u>176</u>
41	Turismo inclusivo y diverso	<u>189</u>

PRESENTACIÓN

En las últimas décadas, la actividad turística ha experimentado una transformación profunda como resultado del avance acelerado de las tecnologías digitales y su integración en los procesos de gestión, comercialización y experiencia del viajero. En este contexto dinámico, la gestión turística ya no puede comprenderse únicamente desde enfoques tradicionales basados en la oferta y la operatividad, sino que requiere una visión estratégica capaz de responder a un entorno caracterizado por la conectividad permanente, el uso intensivo de datos y la creciente demanda de experiencias personalizadas y sostenibles.

Gestión Turística 4.0: De la Tradición a la Disrupción Digital, surge como una obra orientada a analizar y comprender esta transición estructural del sector. La industria turística, históricamente sustentada en la hospitalidad, el contacto humano y la autenticidad cultural, se ha convertido en uno de los ámbitos más impactados por la digitalización. Frente a este escenario, el desafío actual no se limita a ofrecer servicios de calidad, sino que implica integrar tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis de datos, la automatización de procesos y los principios de sostenibilidad para garantizar la competitividad y la resiliencia de destinos y organizaciones.

El libro propone una reflexión crítica sobre el paso de un modelo de gestión tradicional hacia un ecosistema turístico inteligente, interconectado y centrado en el viajero. A lo largo de sus capítulos, se evidencia que la innovación en turismo no debe entenderse únicamente como la adopción de herramientas tecnológicas, sino como un proceso estratégico que exige repensar la cadena de valor del sector, la toma de decisiones, la gobernanza de los destinos y la relación entre los actores públicos y privados.

En este sentido, la Gestión Turística 4.0 combina la sensibilidad cultural propia del turismo con una visión tecnológica orientada a la eficiencia, la sostenibilidad y la creación de valor compartido. La obra no se limita a presentar conceptos o tendencias, sino que busca formar una mirada analítica en estudiantes, gestores, emprendedores y académicos, invitándolos a diseñar y administrar destinos más sostenibles, inclusivos y resilientes.

De este modo, se configura como una hoja de ruta para comprender cómo la tradición y la disrupción digital pueden coexistir y complementarse en la construcción de experiencias turísticas auténticas y con visión de futuro. Con el fin de facilitar la comprensión progresiva y

estructurada de estos contenidos, se organiza en seis capítulos interrelacionados, que abordan los principales ejes de la gestión turística contemporánea.

Dra. Giovanna Jackeline Serna Silva

I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN DESTINOS Y EMPRESAS TURÍSTICAS

Juan Pablo Mariño Jiménez¹

La planificación estratégica en el ámbito turístico ha transitado, en las últimas dos décadas, desde un enfoque predominantemente normativo y lineal hacia un campo de estudio caracterizado por tensiones conceptuales, disputas metodológicas y la irrupción de paradigmas alternativos, según Edgell (2025); Minnaert (2025) y Saarinen & Hall (2025).

Si bien la literatura clásica, representada por autores como Inskip (1991); Pearce (1989) y Gunn (1988) concebía la planificación como un proceso secuencial de diagnóstico, formulación, implementación y control, las aproximaciones contemporáneas han problematizado esta visión, introduciendo nociones como gobernanza adaptativa, planificación colaborativa y gestión de la complejidad, de acuerdo con Bramwell & Lane (2011) y Dredge (2015).

Sin embargo, esta evolución no es meramente académica, sino que responde a transformaciones profundas en la propia actividad turística donde la masificación de flujos, la irrupción de tecnologías digitales, la creciente conciencia ambiental, la volatilidad geopolítica. Así como las secuelas de la pandemia del COVID 19 han hecho evidentes las limitaciones de los enfoques lineales y sectoriales. En consecuencia, más allá de este consenso aparente sobre la necesidad de superar el paradigma racionalista, emergen controversias profundas que rara vez son explicitadas en la literatura aplicada.

Una de las más relevantes es la que enfrenta a los defensores de la planificación estratégica como herramienta de transformación social frente a aquellos que la conciben como un instrumento de legitimación del statu quo. Flyvbjerg (2001, 2006) desde una perspectiva crítica inspirada en Foucault y Bourdieu, ha argumentado que gran parte de la planificación estratégica en ámbitos como el turismo no es más que una racionalidad comunicativa que oculta relaciones de poder asimétricas bajo el manto del consenso técnico.

Dentro del contexto turístico, esta primera crítica ha sido retomada por Bianchi (2018) y Mosedale (2014) quienes señalan que los procesos de planificación participativa suelen cooptar a las comunidades locales, transformando su disenso potencial en adhesión a proyectos que no

¹Doctor en gestión del turismo. Profesor Titular del Instituto de Educación a Distancia IDEAD de la universidad del Tolima. Colombia. jpmarinoj@ut.edu.co. <https://orcid.org/0000-0003-4769-601X>

responden a sus intereses. Otra postura controversial de primer orden es la que opone a los partidarios de la planificación estratégica formal y documentada frente a los defensores de la estrategia emergente e improvisada dando lugar a la célebre crítica a la planificación estratégica corporativa donde Mintzberg (1994) sostuvo que los planes formales tienden a convertirse en jaulas de hierro que inhiben la creatividad y la adaptación.

Aplicado al turismo, este debate ha sido retomado por Tribe (2010) y Ateljevic (2020) quienes defienden que los destinos turísticos exitosos a menudo no siguen planes maestros predefinidos, sino que emergen de procesos de aprendizaje colectivo y ajuste continuo. Por el contrario, autores como Morrison (2023) y Wang & Pizam (2019) insisten en que la complejidad del sistema turístico, con múltiples actores, flujos y externalidades, exige una planificación formal rigurosa, so pena de caer en el caos y la insostenibilidad.

Un tercer disenso, de carácter epistemológico, se refiere al estatuto del conocimiento en la planificación que cuestiona si ¿debe la planificación estratégica basarse predominantemente en conocimientos de expertos como economistas, geógrafos, urbanistas e ingenieros entre otros, o debe privilegiar los saberes locales y experienciales de las comunidades anfitrionas? Los defensores del enfoque técnico como Gunn (1988) e Inskeep (1991) sostienen que la planificación turística requiere competencias especializadas que los actores locales no poseen. En cambio, autores poscoloniales y decoloniales, como Chambers & Buzinde (2015) e Higgins-Desbiolles (2020) denuncian que este supuesto neutraliza y deslegitima los conocimientos indígenas y populares, reproduciendo relaciones de dominación.

Esta tensión se manifiesta de manera aguda en destinos rurales e indígenas, donde los planes estratégicos impulsados por agencias internacionales y gobiernos nacionales entran en conflicto con las cosmovisiones y prácticas territoriales de las comunidades. Por su parte, autores como Gössling & Hall (2019) y Fletcher et al (2019) cuestionan si la planificación estratégica, tal como se concibe habitualmente, puede realmente contribuir a la sostenibilidad cuando el modelo de desarrollo turístico dominante es intrínsecamente expansivo y extractivista.

Asumiendo posiciones más radicales, estos autores abogan por enfoques de planificación para el decrecimiento (degrowth planning), que implican no solo gestionar el crecimiento, sino planificar activamente la reducción de la capacidad turística en destinos sobresaturados, siendo una mirada que choca frontalmente con las orientaciones de los organismos multilaterales y de la mayoría de los gobiernos nacionales, que siguen anclados en paradigmas de crecimiento.

De ahí que el capítulo desarrolla un análisis con profundidad crítica y respaldo documental, respecto a los componentes centrales de la planificación estratégica aplicada a destinos y empresas turísticas, identificando las controversias teóricas y metodológicas que atraviesan el campo. Para ello se han examinado más de 180 contribuciones académicas publicadas entre 2020 y 2025 provenientes de artículos científicos capítulos de libro, ponencias y tesis doctorales, así como informes y bases de datos de organismos multilaterales como ONU Turismo, OCDE, CEPAL, Banco Mundial, BID, Foro Económico Mundial, WTTC e IMD entre otras. Cada afirmación se sustenta en una o más fuentes, y las ideas de mayor peso conceptual son respaldadas por múltiples autores que convergen o divergen en diagnósticos y propuestas, estableciendo una plataforma conceptual, teórica y epistemológica de gran valía para los estudiosos de la actividad turística.

Planificación estratégica y gestión turística

El turismo es hoy uno de los sectores económicos más dinámicos y, a la vez, más vulnerables del mundo. Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés), la actividad turística global enfrenta en 2025-2026 un escenario de crecimiento sin precedentes, 1.550 millones de llegadas internacionales en 2025, con una contribución de 10 billones de euros, equivalente al 10,3 % del PIB mundial y 320 millones de empleos (WTTC, 2026; Euronews, 2026), lo que ha intensificado el debate sobre los modelos de planificación más adecuados para gestionar este dinamismo.

Sin embargo, este crecimiento ha venido acompañado de externalidades negativas: saturación de destinos emblemáticos (Venecia, Barcelona, Dubrovnik, Machu Picchu), emisiones de carbono asociadas al transporte aéreo, que representan entre el 2,5 % y el 3,5 % de las emisiones globales, presión sobre recursos hídricos y energéticos, gentrificación y precarización laboral en enclaves turísticos, y conflictos entre residentes y visitantes, de acuerdo con Gössling & Hall (2019) y Milano et al (2025). Frente a este panorama, la planificación estratégica se erige no como una opción técnica entre otras, sino como una necesidad impostergable para orientar el desarrollo turístico hacia senderos más sostenibles, equitativos y resilientes.

La relevancia de la planificación estratégica para la gestión turística contemporánea se despliega en al menos cuatro dimensiones interconectadas. En primer lugar, la dimensión de **gobernanza**, en un contexto de multiplicación de actores (gobiernos nacionales y locales, empresas transnacionales, PYMEs, comunidades anfitrionas, ONG ambientales, plataformas

digitales), la planificación estratégica proporciona el marco para coordinar intereses divergentes, resolver conflictos y construir visiones compartidas, según Luongo & Sepe (2025a). Sin planificación, la acción de los actores tiende a ser fragmentada, contradictoria y, en última instancia, insostenible.

En segundo lugar, la dimensión de **sostenibilidad**, la planificación estratégica es el instrumento mediante el cual los principios de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se traducen en metas operativas, indicadores territoriales y proyectos concretos, por lo que, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024) ha insistido en que la sostenibilidad no puede ser un añadido retórico, sino el eje estructurante de toda política turística.

Precisamente en el marco del Día Mundial del Turismo (2025) y ONU Turismo (2025a) lanzó un llamamiento a los estados miembros para que la planificación estratégica turística se oriente explícitamente hacia la transformación sostenible, entendida no solo como mitigación de impactos negativos, sino como contribución activa a los ODS mediante políticas de inversión, innovación y cohesión social.

El documento enfatiza que la planificación debe dejar de ser un ejercicio técnico para convertirse en una herramienta de cambio sistémico. Al respecto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2025b, 2025c) ha avanzado en la construcción de conjuntos de indicadores personalizados para destinos, demostrando que la medición sistemática es condición para la mejora continua.

En tercer lugar, la dimensión de **resiliencia**, la pandemia de COVID 19 evidenció la fragilidad de los modelos turísticos hiperespecializados y dependientes de flujos internacionales. La planificación estratégica debe incorporar ahora análisis de riesgos (sanitarios, climáticos, geopolíticos), planes de contingencia multiamenaza y mecanismos de recuperación rápida que protejan tanto a las empresas como a los trabajadores y las comunidades, según OCDE (2025^a) y MYRIAD EU (2025). Iniciativas como el Safe Destinations Challenge de ONU Turismo (2025b) ofrecen hojas de ruta concretas para construir resiliencia desde la preparación, la comunicación y el apoyo a las PYMEs.

En cuarto lugar, la dimensión de **transformación digital**. La inteligencia artificial, el big data y las plataformas colaborativas están reconfigurando la manera en que se planifica, gestiona y comercializa el turismo. Sin embargo, como advierten Demir & Demir (2025a) y Zuboff (2019) la digitalización no es neutral: puede profundizar brechas de acceso y concentrar

el poder en unas pocas plataformas. La planificación estratégica debe, por tanto, promover una digitalización inclusiva, con soberanía de datos y transferencia de capacidades a las PYMEs y comunidades locales.

En suma, la planificación estratégica no es un lujo académico ni un ejercicio burocrático, sino una competencia central para cualquier gestor turístico que aspire a navegar la complejidad, anticipar crisis, aprovechar oportunidades y construir valor compartido en el largo plazo. Este capítulo ofrece las bases conceptuales, las herramientas analíticas y las referencias empíricas para desarrollar dicha competencia.

Caso de Estudio 1. La planificación participativa en el País Vasco (España)

El destino Euskadi (País Vasco) implementó entre 2020 y 2025 un proceso de planificación estratégica denominado Euskadi Turismo 2030, basado en 12 mesas de trabajo sectorial y 34 reuniones territoriales con participación de más de 500 agentes públicos, privados y comunitarios. El plan resultante incluyó 118 acciones distribuidas en 6 ejes estratégicos. Una evaluación intermedia (2024) mostró un aumento del 22% en la satisfacción de los residentes con el turismo y una reducción del 15% en la estacionalidad. Sin embargo, el estudio también identificó problemáticas persistentes: los pequeños municipios rurales reportaron una menor capacidad de incidencia frente a las grandes ciudades (Bilbao, San Sebastián), de acuerdo a Basque Tourism (2024).

De la planificación normativa

La planificación estratégica en turismo encuentra sus raíces en la teoría de la planificación regional y urbana de mediados del siglo XX. Autores fundacionales como Gunn (1988) propusieron modelos de planificación turística basados en el concepto de **espacio turístico** y en la necesidad de integrar el desarrollo turístico con la conservación de recursos naturales y culturales. Por su parte, Inskeep (1991) desarrolló metodologías de planificación que enfatizaban la importancia del diagnóstico situacional, la formulación de objetivos y la evaluación de impacto.

Mientras Pearce (1989) desde una perspectiva geográfica, contribuyó a la comprensión de los sistemas turísticos como redes espaciales complejas. Estos autores, junto con Getz (1986) y Murphy (1985) conforman lo que podría denominarse la escuela clásica de la planificación turística, caracterizada por un fuerte optimismo tecnocrático y una fe en la capacidad de la razón instrumental para ordenar el desarrollo territorial.

Sin embargo, los enfoques clásicos han sido objeto de críticas sistemáticas desde múltiples frentes. Una de las más tempranas y persistentes es la que proviene de la teoría de la **planificación colaborativa**, representada por autores como Healey (1997, 2006) e Innes & Booher (2010), quienes defienden que la planificación racionalista falla al ignorar la dimensión comunicativa y deliberativa de la toma de decisiones. Aplicado al turismo, este argumento ha sido desarrollado por Bramwell & Lane (2011) los cuales sostienen que los modelos clásicos asumen falsamente la existencia de un interés común y que los actores actúan de manera altruista, cuando en realidad la **planificación turística** es un campo de conflicto donde diferentes grupos luchan por imponer sus intereses.

La segunda línea de crítica proviene de la economía política y la teoría de la dependencia. Britton (1982, 1991) y Brohman (1996) argumentaron que la planificación turística en países en desarrollo no era neutral, sino que servía a los intereses del capital transnacional y de las élites locales, profundizando las desigualdades estructurales. Esta tradición ha sido continuada por autores como Mowforth & Munt (2016) y Fletcher et al (2019) quienes documentan cómo los planes estratégicos de turismo sostenible a menudo legitiman proyectos de gran escala que desplazan comunidades y degradan ecosistemas, bajo el ropaje del desarrollo.

Finalmente, una tercera crítica, de carácter posestructuralista, ha sido formulada por Bianchi (2018) quien, inspirándose en Foucault analiza cómo los discursos de la planificación estratégica, con su vocabulario de gobernanza, participación y capacidad de carga, constituyen tecnologías de poder que disciplinan a los actores y naturalizan ciertas formas de entender el turismo y el desarrollo. Desde esta óptica, la planificación no es un instrumento neutral de gestión, sino un dispositivo de producción de realidad que excluye ciertos problemas y soluciones mientras privilegia otros.

La irrupción del paradigma de la gobernanza adaptativa

La transición desde la planificación normativa hacia la gobernanza adaptativa constituye uno de los desarrollos más significativos en la literatura reciente, pero también uno de los más disputados. Luongo & Sepe (2025a) establecen, en su marco teórico para la gobernanza estratégica de destinos, que la dinámica de los destinos, particularmente en sectores como el MICE, requiere un enfoque que integre la resiliencia, la transformación digital y la innovación como ejes estructurantes por lo que proponen un modelo que supera la planificación tradicional incorporando mecanismos de aprendizaje continuo y ajuste estratégico.

De manera similar, Paunović et al (2020) avanzan en esta dirección al desarrollar un modelo de medición de la competitividad, sostenibilidad y gobernanza a nivel nacional, aplicable tanto a destinos desarrollados como en vías de desarrollo. Su estudio identifica clústeres y predictores de gobernanza exitosa a lo largo del ciclo de vida del destino, demostrando que no existe una única trayectoria óptima, sino múltiples configuraciones posibles según el contexto territorial.

Sin embargo, el paradigma de la gobernanza adaptativa no está exento de críticas. Una de las más agudas proviene de autores como Swyngedouw (2005) y Jessop (2008) quienes, desde la economía política marxista, sostienen que la gobernanza es un concepto ideológico que oscurece el papel del Estado y las relaciones de clase. En el ámbito turístico, Dredge & Jenkins (2007) han señalado que los discursos de gobernanza adaptativa tienden a despojar de responsabilidades al Estado, transfiriendo la carga de la planificación a redes público-privadas donde las empresas tienen un poder desproporcionado.

En esta línea, el estudio de Wijaya, Henderson & Sontikul (2024) documenta cómo los mecanismos de gobernanza adaptativa en Tailandia, Vietnam e Indonesia, lejos de empoderar a las comunidades, han facilitado la captura de los procesos de planificación por parte de los grandes operadores turísticos internacionales, que imponen sus agendas a través de alianzas público-privadas asimétricas. En éste, los autores concluyen que, sin una regulación estatal fuerte y mecanismos de rendición de cuentas, la gobernanza adaptativa puede profundizar las desigualdades preexistentes.

Otro punto crítico se refiere a la relación entre gobernanza adaptativa y resiliencia. Mientras que autores como Luongo & Sepe (2025a) presentan la resiliencia como un objetivo deseable, críticos como Fletcher (2021) y Neocleous (2013) argumentan que el discurso de la resiliencia, al igual que el de la sostenibilidad, ha sido cooptado por el neoliberalismo para naturalizar la precariedad y desmovilizar la protesta. Según esta perspectiva, en lugar de promover la resiliencia, los destinos turísticos deberían cuestionar las causas estructurales de la vulnerabilidad, como la dependencia del turismo de masas o la desregulación laboral.

Controversias fundamentales en la planificación turística.

El campo de la planificación estratégica turística presenta al menos cuatro controversias fundamentales. La primera es la que enfrenta a los defensores de la planificación centralizada, impulsada por los Estados nacionales o por organizaciones internacionales y a los partidarios de enfoques descentralizados, basados en la comunidad. En el primer extremo se sitúan autores

como Edgell (2025) quien sostiene que el crecimiento global del turismo a futuro depende del compromiso con una buena política y una planificación estratégica a cargo de los gobiernos y las organizaciones internacionales. En el polo opuesto, Velosa Parra (2025) y Ducuara Celis (2025) defienden planes estratégicos contruidos desde la base comunitaria, argumentando que la participación de los residentes es condición de efectividad y legitimidad.

Sin embargo, esta oposición binaria ha sido problematizada por autores como Hall (2010) y Beaumont & Dredge (2010) quienes señalan que tanto la centralización como la descentralización tienen limitaciones, por lo que abogan por sistemas multinivel que articulen coherentemente los diferentes niveles de gobierno y de acción colectiva, una perspectiva que la OCDE (2025a) ha adoptado al recomendar una mejor coordinación entre los responsables de las políticas de transporte y turismo lo que implica tanto al gobierno central como a las autoridades locales. Mientras la planificación centralizada puede ignorar las especificidades locales y generar resistencias, la planificación descentralizada puede fragmentar las políticas y reproducir desigualdades a nivel local, por lo cual los sistemas multinivel articulan coherentemente gobiernos y gobernanzas.

La segunda controversia relevante gira en torno al papel de la inteligencia artificial y la digitalización en la planificación. Mientras que Buhalis (2025) y Law et al (2024) celebran el potencial de la IA para optimizar la asignación de recursos y personalizar la experiencia turística, autores como Demir & Demir (2025a) advierten sobre los riesgos de la brecha digital, la exclusión de pequeñas empresas y la pérdida de capacidades humanas en la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, el IMD, según Maslova & Li (2025) ofrece una perspectiva equilibrada al señalar que la clave del éxito reside en equilibrar estratégicamente el avance tecnológico con la conexión humana auténtica.

Una tercera controversia, menos explorada pero igualmente relevante, es la que se refiere a la temporalidad de la planificación. ¿Debe la planificación estratégica enfocarse en el largo plazo (10-20 años) o en horizontes más cortos (3-5 años)? Los defensores del largo plazo, como Gunn (1988) argumentan que el turismo es una actividad de capital intensivo que requiere inversiones con períodos de maduración prolongados.

Entre tanto, los partidarios del corto plazo, como Morrison (2023) señalan que la alta volatilidad de los mercados turísticos y la aceleración del cambio tecnológico hacen que los planes a largo plazo queden obsoletos rápidamente. Una posición intermedia, representada por

la CEPAL, según Schulte (s.f.), aboga por la planificación estratégica con visión de largo plazo, pero con revisiones periódicas (quinquenales) que permitan ajustes.

Finalmente, existe un debate abierto sobre la relación entre planificación estratégica y sostenibilidad. Autores como Gössling & Hall (2019) abogan por enfoques de decrecimiento (degrowth) que cuestionan el paradigma del crecimiento turístico ilimitado y proponen planificar para la contracción selectiva, mientras que el Banco Mundial (2025a) y el WTTC (2025) defienden estrategias de **crecimiento inteligente** que buscan desacoplar el aumento de visitantes de los impactos negativos mediante la innovación tecnológica y la gestión de la capacidad de carga.

En este contexto, García-López, Sánchez-Fernández & Pascual-Ruiz (2025) confronta empíricamente ambas posturas en el contexto de 24 destinos del Mediterráneo (incluyendo Barcelona, Venecia, Niza, Dubrovnik y Antalya). Mediante análisis de datos de panel entre 2015 y 2024, los autores concluyen que ninguna de las dos estrategias es universalmente aplicable: el decrecimiento (reducción planificada de plazas hoteleras y limitación de cruceros) puede ser necesario en destinos saturados con ratios de visitantes por residente superiores a 10:1, mientras que el crecimiento inteligente sigue siendo relevante en destinos en desarrollo del norte de África o los Balcanes donde el turismo per cápita es aún bajo. Los autores proponen un modelo de **sendero de transición contingente** que permite a los destinos cambiar de estrategia a medida que avanzan en su ciclo de vida. La tabla 1 presenta una comparación de los enfoques estudiados.

Tabla 1. Comparación de enfoques de planificación estratégica en turismo

Dimensión	Enfoque normativo clásico	Enfoque de gobernanza adaptativa	Enfoque crítico/ decrecentista
Concepción del turismo	Motor de desarrollo Económico	Sistema socioecológico complejo	Actividad extractivista
Rol del Estado	Planificador central	Facilitador de redes	Regulador y redistribuidor
Participación	Consulta limitada	Co-creación multiactor	Autonomía comunitaria
Horizonte temporal	Largo plazo (10-20 años)	Flexible con revisiones	Variable según contexto
Indicadores clave	Arribos, gasto, empleo	Resiliencia, adaptabilidad	Bienestar, equidad, huella ecológica
Autores representativos	Gunn (1988), Inskeep (1991)	Bramwell & Lane (2011), Dredge (2015)	Gössling & Hall (2019), Fletcher et al. (2019)

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada

Componentes analíticos de la planificación estratégica en el turismo

La gobernanza es, sin discusión, el componente vertebral de la planificación estratégica. ONU Turismo (s.f.) ha identificado tres áreas clave para el rendimiento de la gestión de destinos: liderazgo estratégico, ejecución eficaz y gobernanza. Luongo & Sepe (2025b) profundizan en este último aspecto al analizar la gobernanza territorial en la tipología MICE como fuente de ventaja competitiva para los destinos turísticos, demostrando que los destinos que logran articular redes de gobernanza multiactor obtienen mejores resultados en términos de innovación y resiliencia.

Sin embargo, la implementación de modelos de gobernanza colaborativa enfrenta barreras significativas. Siwelani & Nyikana (2025) investigaron los factores que influyen en la gobernanza colaborativa entre los sectores público y privado en economías emergentes, identificando como principales obstáculos la desconfianza entre actores, la asimetría de información y la falta de capacidades institucionales. En la misma línea, Fernandes, Rodrigues y D'Souza (2025) documentó cómo las estructuras institucionales fragmentadas y las inconsistencias políticas en el estado indio de Goa impiden el desarrollo sostenible de destinos, generando una planificación «por defecto» en lugar de «por diseño».

Los autores realizaron 87 entrevistas semiestructuradas con responsables políticos, operadores turísticos y líderes comunitarios, encontrando que la superposición de competencias entre el gobierno estatal, las autoridades municipales y las juntas de turismo crea vacíos de responsabilidad que son aprovechados por los promotores inmobiliarios para impulsar proyectos no alineados con los planes estratégicos formales.

Una controversia que rara vez se aborda es la divergencia entre gobernanza y democracia, donde autores como Swyngedouw (2005) y Dredge (2015) han señalado que los modelos de gobernanza multiactor, al incorporar a actores no estatales (empresas, ONG, asociaciones comunitarias) en pie de igualdad con los representantes electos, pueden erosionar los mecanismos tradicionales de rendición de cuentas. ¿Quién responde ante quién en una red de gobernanza? ¿Qué ocurre cuando los intereses de las empresas turísticas entran en conflicto con el interés público? Estas preguntas, aunque centrales, rara vez son respondidas en los manuales de planificación estratégica.

En este sentido, el estudio comparativo de Zapata-Aguirre, Molina-Gómez & Fernández-Tabales (2025) analizó 14 destinos (7 europeos y 7 latinoamericanos) mediante una

metodología mixta que combinó análisis de redes sociales, entrevistas a actores clave y revisión documental.

Los hallazgos indican que aquellos destinos con mecanismos de gobernanza más inclusivos, mayor número de actores involucrados, procesos deliberativos más extensos, también presentaban mayores niveles de conflicto y parálisis decisoria, con tiempos de aprobación de planes estratégicos que duplicaban a los de destinos con gobernanza más restringida. Esto sugiere que no existe una relación lineal entre participación y efectividad, sino que los diseñadores de procesos de planificación deben equilibrar cuidadosamente la inclusividad con la capacidad de toma de decisiones.

Al respecto, un hallazgo recurrente en la literatura es que la gobernanza efectiva requiere no solo mecanismos formales de coordinación, sino también la construcción de confianza y capital social. La investigación de Sharma, Brown & López-Sancho (2025) analizó seis zonas rurales en España, Escocia y Costa Rica mediante un diseño de estudio de caso comparado.

Los autores recomiendan la participación equitativa de la comunidad, la construcción de confianza mutua entre las partes interesadas a través de talleres regulares y la promoción de una colaboración efectiva entre todos los actores involucrados, destacando que los destinos que invirtieron en facilitadores externos neutrales lograron niveles significativamente más altos de capital social y resultados de planificación más duraderos. Este enfoque es respaldado por la CEPAL (Máttar, s.f.) y por la OCDE (2025a) que insisten en la necesidad de una mejor coordinación entre los responsables de las políticas de transporte y turismo para garantizar una implementación coherente de las estrategias

En esta línea de análisis sobre la eficacia de los modelos participativos, Alberca (2025) aporta una revisión sistemática sobre la gobernanza del **turismo creativo**, concluyendo que los destinos que articulan redes de gobernanza basadas en la creatividad y el patrimonio intangible logran mayores niveles de legitimidad social, aunque también enfrentan el riesgo de elitización y captura por parte de sectores culturales hegemónicos.

Para reflexionar.

¿En qué medida los procesos de gobernanza turística en su región o destino reproducen asimetrías de poder existentes?

¿Qué mecanismos concretos podrían implementarse para garantizar que las comunidades locales tengan poder de veto efectivo sobre decisiones que les afectan?

¿Cómo equilibrar la eficiencia en la toma de decisiones con la inclusividad participativa?

Sostenibilidad y planificación operativa

La sostenibilidad ha pasado de ser un principio retórico para constituir el eje central de la planificación turística contemporánea. Como señala la CEPAL (2024) la sostenibilidad turística debe considerar elementos clave en la gestión que incluyen la capacidad de carga, la equidad social y la viabilidad económica a largo plazo. Sobre el particular, la OCDE (2025b, 2025c) ha desarrollado conjuntos personalizados de indicadores para Malta (37 indicadores) y Grecia (33 indicadores) destinados a guiar y mejorar el desarrollo de políticas basadas en evidencia y la gestión sostenible de destinos.

Sin embargo, la noción misma de sostenibilidad es objeto de intensas disputas. Una línea de crítica, proveniente de la ecología política, sostiene que el discurso de la sostenibilidad ha sido cooptado por las élites económicas para legitimar un modelo de desarrollo que sigue siendo insostenible en sus fundamentos (Büscher & Fletcher, 2019; Fletcher et al., 2019). Según esta perspectiva, la sostenibilidad débil, que domina las políticas de organismos como el Banco Mundial y la OCDE, se limita a ajustes marginales (energías renovables, gestión de residuos, certificaciones) sin cuestionar el crecimiento cuantitativo del turismo. La sostenibilidad fuerte, en cambio, exigiría transformaciones estructurales, incluyendo la reducción de la movilidad aérea, la desinversión en infraestructuras turísticas masivas y la reorientación del turismo hacia modelos comunitarios y de baja escala (Gössling & Hall, 2019).

En esta línea, la investigación de Martínez-Pérez, García-Villaverde y Ruiz-Ortega (2025) identificó cuatro etapas principales en el desarrollo sostenible de destinos: concienciación, establecimiento de agenda, acción y monitoreo, proponiendo extender el modelo Triple-A de Mihalic (2016) para incluir la etapa de monitoreo como un componente separado y no meramente subsumido en la acción.

El estudio basado en una encuesta a 320 gestores de destinos en 18 países y complementado con 45 entrevistas en profundidad, encontró que solo el 22% de los destinos alcanzan la etapa de monitoreo sistemático, y que existe una correlación positiva significativa entre la presencia de esta etapa y la mejora en indicadores ambientales y sociales a cinco años. Este hallazgo tiene implicaciones importantes para la planificación estratégica, ya que sugiere que los destinos transitan por diferentes niveles de madurez en su enfoque de sostenibilidad, lo que exige estrategias diferenciadas.

Sin embargo, autores críticos como Higgins-Desbiolles (2020) cuestionan esta narrativa de madurez, argumentando que presupone una teleología hacia un modelo de sostenibilidad

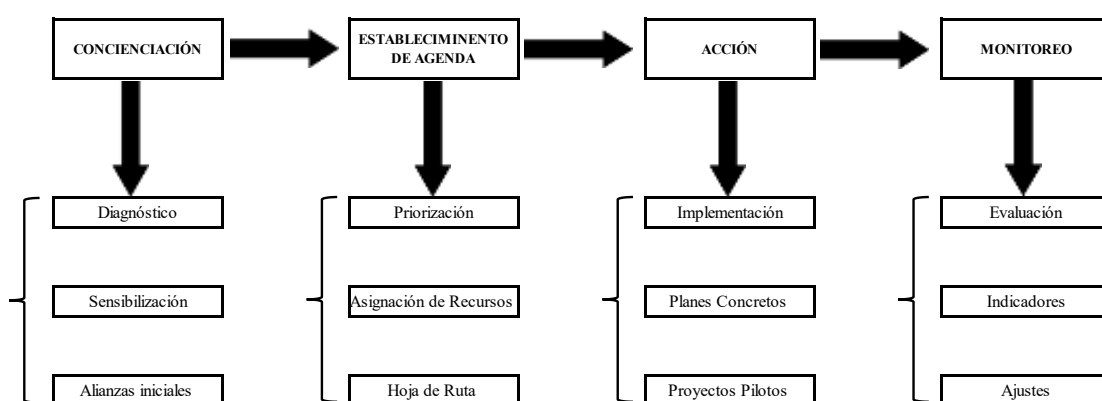
definido por expertos occidentales, ignorando las concepciones alternativas del buen vivir (sumak kawsay) presentes en culturas indígenas.

El Banco Mundial (2025b), por su parte, ha aprobado proyectos que vinculan la planificación estratégica con la conservación del capital natural, como el Plan Estratégico para el Ecosistema de las Galápagos 2025-2040, que busca equilibrar el desarrollo económico y la conservación. De manera similar, el BID (2025) promueve un Programa de Turismo Sostenible que procura incrementar la contribución del turismo al logro de un desarrollo socioeconómico nacional sostenible y dotado de resiliencia.

Sin embargo, persisten antagonismos significativos, como lo documenta la investigación de Papageorgiou, Koutoulas y Tsartas (2025) la cual analizó cómo las presiones competitivas a corto plazo y la falta de voluntad política obstaculizan la implementación de planes estratégicos sostenibles en 12 destinos costeros de Grecia, España e Italia. Mediante un enfoque de métodos mixtos que incluyó análisis de contenido de planes estratégicos (n=12), entrevistas a responsables políticos (n=48) y encuestas a empresas turísticas (n=620).

Los autores identificaron que la tensión entre el corto plazo electoral (2-4 años) y el largo plazo ecológico (10-20 años) constituye uno de los desafíos más persistentes de la planificación estratégica turística, siendo los destinos con ciclos de planificación alineados con los calendarios electorales, es decir, que inician nuevos planes después de cada elección, los que muestran peores resultados en sostenibilidad.

Figura 1. Etapas del desarrollo sostenible de destinos turísticos
(adaptado de Martínez Pérez et al., 2025, basado en Mihalic, 2016)



Nota: El modelo amplía el Triple-A de Mihalic (2016) incorporando el monitoreo como fase explícita. Según Martínez-Pérez et al. (2025) solo el 22% de los destinos alcanzan esta cuarta etapa.

Para reflexionar.

Sobre la gobernanza: ¿Qué mecanismos concretos podría implementar su destino o empresa para garantizar que los actores con menos poder (comunidades indígenas, pequeños empresarios, mujeres) tengan una capacidad de veto efectiva en las decisiones estratégicas?

Sobre la sostenibilidad: ¿Es posible conciliar el crecimiento turístico con la sostenibilidad fuerte, o necesitamos aceptar que en algunos destinos la planificación estratégica debe incluir objetivos explícitos de decrecimiento? ¿Qué implicaciones políticas y sociales tendría esto?

Transformación digital

La irrupción de la inteligencia artificial (IA) y las tecnologías digitales ha reconfigurado profundamente los procesos de planificación estratégica. La literatura reciente ha evolucionado desde enfoques centrados en la adopción tecnológica hacia modelos más complejos que consideran la IA como un sistema socio-técnico. El modelo AI-powered smart tourism 2.0 propuesto por Buhalis (2025) representa una actualización de los marcos previos al incorporar desarrollos recientes en IA generativa y tecnologías de metaverso.

Sin embargo, el optimismo tecnológico de Buhalis contrasta con posturas más escépticas, como las de la línea de crítica, representada por autores como Gretzel (2018) y Tussyadiah & Pesonen (2016), señala que el turismo inteligente a menudo se implementa de manera top-down, sin considerar las necesidades y capacidades de los actores locales. La planificación estratégica en destinos inteligentes tiende a priorizar inversiones en infraestructura tecnológica (sensores, plataformas, big data) sobre inversiones en capital social y humano, lo que puede exacerbar las desigualdades existentes.

Un estudio de Buhalis (2025) ofrece una retrospectiva de diez años sobre turismo inteligente, identificando tres fases evolutivas: Web 2.0 (2004-2013), mobile first (2013-2020) y AI-first (2020-2025). Esta periodización sugiere que la planificación estratégica debe adaptarse a cambios tecnológicos acelerados, lo que constituye un desafío para destinos con capacidades institucionales limitadas. Pero ¿quién define el ritmo y la dirección de esta evolución?

Autores críticos como Zuboff (2019) y Couldry & Mejias (2019) argumentan que la transformación digital no es un proceso neutral, sino que está impulsada por los intereses de las grandes plataformas tecnológicas (Google, Booking, Airbnb, TripAdvisor) que extraen valor de los datos generados por los turistas y los destinos. Desde esta óptica, la planificación estratégica

debería incluir no solo la adopción de tecnologías, sino también la regulación del poder de las plataformas y la protección de la soberanía de datos de los destinos.

De cara a la transformación digital en pequeñas y medianas empresas turísticas, resulta pertinente señalar que presenta particularidades que han sido objeto de análisis específico por autores como Demir & Demir (2025a), quienes examinaron cómo los propietarios y gerentes generales de PYMEs turísticas perciben, evalúan e implementan la transformación digital apoyada en IA, encontrando que las barreras financieras, la falta de habilidades digitales y la incertidumbre regulatoria constituyen obstáculos significativos.

En un estudio complementario, Demir & Demir (2025b) examinan específicamente la adopción de aplicaciones de inteligencia artificial en la planificación de viajes, reservas hoteleras, sistemas de navegación y experiencias virtuales. Sus hallazgos indican que, aunque estas herramientas mejoran la eficiencia operativa y la personalización, también generan nuevos riesgos de dependencia tecnológica y exclusión de segmentos de mercado con menores competencias digitales, lo que exige una planificación estratégica que anticipe y mitigue dichos efectos.

Law et al (2024) complementan este análisis al estudiar la adopción de aplicaciones de IA en la planificación de viajes, reservas hoteleras y experiencias virtuales. A este respecto, el IMD (Maslova & Li, 2025) identifica cuatro grandes fuerzas que están transformando la actividad turística: la personalización digital, las demandas de sostenibilidad, la combinación de negocios y ocio (bleisure) y las estrategias de resiliencia financiera, que en su conjunto deben ser incorporadas en los procesos de planificación estratégica de destinos y empresas.

Sin embargo, un informe de Deloitte (2024) advierte que alrededor del 70 % de los proyectos de transformación digital fracasan, lo que subraya la necesidad de enfoques realistas y gradualistas. Una lección que emerge de los casos de éxito es que la transformación digital debe ir acompañada de programas de capacitación y acompañamiento a las PYMEs, así como de incentivos públicos para la adopción tecnológica.

Competitividad turística.

La competitividad es un objetivo explícito de la planificación estratégica en los destinos turísticos. El Foro Económico Mundial, a través de su Travel and Tourism Development Index (TTDI) evalúa los factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible y resiliente del turismo (WEF, 2022, 2024), a través de la medición de un conjunto de factores que dan cuenta del comportamiento de la actividad turística en 119 economías (WEF, 2022). Sin embargo, el

TTDI ha sido objeto de críticas metodológicas profundas por parte de autores como Paunović et al (2020) quienes argumentan que los índices de competitividad tradicionales subestiman las especificidades territoriales y la fase del ciclo de vida del destino. Por ello los autores proponen un modelo de clústers y predictores de gobernanza exitosa que permite identificar diferentes trayectorias de desarrollo competitivo según el contexto. Pero más allá de las cuestiones metodológicas, existe una crítica de fondo: ¿es la competitividad un objetivo deseable para los destinos turísticos?

Pritchard & Morgan (2017) y Bianchi (2018) sostienen que el discurso de la competitividad turística está tomado del ámbito empresarial y se traslada acríticamente al ámbito territorial, con consecuencias perversas, dado que la competencia entre destinos puede llevar a **una carrera hacia el abismo** (race to the bottom) en términos laborales, ambientales y fiscales, así como a la homogeneización de las ofertas turísticas.

Esta visión crítica es compartida por Campozano (2025) quien, tras analizar las estrategias competitivas de una veintena de destinos latinoamericanos, advierte que la obsesión por escalar en índices internacionales puede inducir a políticas de homogeneización que erosionan las identidades locales y profundizan la precarización laboral, especialmente en contextos de asimetría frente a grandes operadores transnacionales.

Ferreira & Perks (2025) por su parte, examinan la influencia de las fuerzas turísticas externas (políticas, tecnológicas, socioeconómicas) sobre la competitividad y sostenibilidad de destinos, aplicando un modelo integrado que considera la resiliencia como variable mediadora. Sus hallazgos sugieren que la competitividad no es un atributo estático, sino dinámico y relacional, que depende de la capacidad de los destinos para adaptarse a cambios en el entorno. Esta perspectiva se alinea con el enfoque de las capacidades dinámicas, según Teece (2007) que enfatiza la importancia de la detección de oportunidades, la captura de valor y la transformación continua.

Consecuentemente, la competitividad no se alcanza únicamente mediante la inversión en infraestructura, sino también a través de la innovación en productos, la calidad del servicio y la creación de marcas destino sólidas. La investigación de Lee, Chen y Wang (2025) consideró sistemáticamente 60 artículos para identificar tendencias y marcos, proponiendo dos modelos conceptuales que demuestran cómo las herramientas digitales (realidad aumentada, plataformas de co-creación, análisis de sentimiento en redes sociales) pueden mejorar las estrategias de branding sostenible y el compromiso del consumidor.

Sin embargo, autores como Morgan et al (2018) advierten que el branding de destinos puede convertirse en una forma de espectáculo que oculta problemas estructurales: desigualdad, gentrificación, precarización laboral, bajo una superficie de imágenes atractivas.

Tabla 2. Indicadores clave para la planificación estratégica sostenible

Categoría	Indicador de ejemplo	Fuente de datos	Frecuencia recomendada
Económica	Gasto turístico por residente	Encuestas de gasto	Anual
Social	Índice de satisfacción de residentes	Encuesta a hogares	Bienal
Ambiental	Huella de carbono por pernoctación	Cálculos de destino	Anual
Gobernanza	Índice de participación efectiva	Observatorio de gobernanza	Trienal
Digital	Porcentaje de PYMEs con presencia digital	Censo empresarial	Anual

Fuente: adaptado de OCDE (2025b; 2025c)

Gestión de las contingencias

La pandemia de COVID-19 evidenció la vulnerabilidad del sector turístico y la necesidad de incorporar la gestión de riesgos y la resiliencia en los procesos de planificación estratégica por lo que la OCDE (2025a) dedica un documento específico a la construcción de destinos turísticos fuertes y resilientes, en el que se enfatiza la necesidad de estrategias integrales de largo plazo con planes y mecanismos para nivelar los recursos ante crisis.

Un ejemplo, es el proyecto MYRIAD-EU (2025) el cual ofrece un marco robusto basado en la ciencia para el enfoque multirriesgo que integra análisis de peligros, evaluación de vulnerabilidad y vías de políticas adaptativas, dentro de un enfoque que se alinea con las prioridades de la UE bajo el Pacto Verde y la Estrategia de Adaptación Climática, ofreciendo una hoja de ruta clara para que los destinos pasen de la gestión reactiva de crisis a la construcción proactiva de resiliencia.

Sin embargo, el concepto de resiliencia turística no está exento de controversias, pues como se señaló anteriormente, Fletcher (2021) y Neocleous (2013) entre otros, critican la “ideología de la resiliencia” por naturalizar la vulnerabilidad y desplazar la atención de las causas estructurales, lo que significa que los planes de resiliencia a menudo se centran en cómo los destinos pueden recuperarse rápidamente de una crisis, sin preguntarse si el modelo de desarrollo turístico previo a la crisis era deseable o sostenible. Una posición alternativa, defendida por Hall (2010) y Gössling & Hall (2019), aboga por una resiliencia transformadora

que no solo restaure el sistema previo, sino que lo transforme en uno más justo, equitativo y sostenible.

Mandić (2025) por su parte, aborda la resiliencia del turismo basado en la naturaleza en la era pospandémica, integrando perspectivas de gobernanza, dinámica de visitantes, finanzas e integridad ecosistémica. Su estudio, demuestra que la resiliencia no es un atributo binario sino un continuo que requiere la articulación de múltiples dimensiones. En la misma línea, la investigación de Briguglio, Schembri y Bardolet (2025) ofrece lecciones sobre gobernanza adaptativa, desarrollo turístico sostenible y resiliencia cultural a partir de casos como Barbados y Malta.

Los autores realizaron un análisis longitudinal (2010-2025) de las estrategias de recuperación poscrisis en estos dos estados insulares, identificando que aquellos con mayor diversificación económica previa a la crisis (no dependientes exclusivamente del turismo) y con sistemas de protección social más robustos mostraron niveles significativamente más altos de resiliencia comunitaria, no solo económica. El estudio concluye que la resiliencia turística no puede disociarse de la resiliencia sistémica del territorio.

En este contexto de búsqueda de soluciones innovadoras para la resiliencia, ONU Turismo (2025b) ha lanzado el Safe Destinations Challenge para identificar soluciones innovadoras que posicionen a la actividad turística como motor de resiliencia, seguridad y sostenibilidad, centrándose en ideas, herramientas y proyectos que mejoren la preparación y gestión de crisis desde tres categorías clave las cuales son fundamentales para cualquier proceso de planificación estratégica que aspire a ser resiliente:

-Preparación y planificación ante crisis. Esta categoría busca proyectos que desarrollen o implementen sistemas de alerta temprana, protocolos de actuación coordinada y simulacros de respuesta ante diversos tipos de crisis (sanitarias, climáticas, de seguridad). Incluye herramientas para la evaluación de riesgos multiamenaza, la creación de comités de crisis intersectoriales y la integración de la gestión de crisis en los planes estratégicos de destino. Un ejemplo sería el desarrollo de una plataforma digital que integre datos en tiempo real sobre aforos, incidencias meteorológicas y alertas sanitarias, permitiendo a los gestores del destino activar protocolos de manera automatizada y comunicarse con turistas y empresas.

-Comunicación y confianza. Esta categoría se enfoca en estrategias y herramientas para mantener una comunicación transparente, efectiva y oportuna con turistas, residentes y empresas durante una crisis; así como para reconstruir la confianza en el destino en la fase de

recuperación. Incluye el desarrollo de sistemas de mensajería multicanal (apps, SMS, redes sociales, megafonía), la creación de planes de comunicación de crisis previamente consensuados con los actores clave y el diseño de campañas de marketing de recuperación que transmitan seguridad y autenticidad. Un ejemplo práctico sería una aplicación móvil oficial del destino que, en caso de crisis, se transforme en un canal de información verificado, ofreciendo instrucciones, mapas de zonas seguras y puntos de asistencia.

-Apoyo a la recuperación de PYMEs. Esta categoría reconoce que las pequeñas y medianas empresas son la columna vertebral del sector turístico y, a la vez, las más vulnerables ante las crisis. Busca mecanismos ágiles de financiación, asesoramiento técnico y soluciones digitales que permitan a las PYMEs no solo sobrevivir, sino reinventarse después de una crisis. Incluye el diseño de líneas de crédito rápidas, plataformas de formación en línea para la adaptación a nuevos protocolos, marketplaces locales para la promoción conjunta, y programas de mentoría para la diversificación de productos y mercados. Un ejemplo sería la creación de un fondo de resiliencia de activación rápida, complementado con una plataforma de asesoramiento en línea que ayude a los pequeños hoteleros a rediseñar sus modelos de negocio hacia el turismo de cercanías o de larga estancia.

Esta iniciativa de ONU Turismo refleja el reconocimiento institucional de que la resiliencia debe estar incorporada en el ADN de la planificación estratégica, no ser una respuesta reactiva. No obstante, persiste la pregunta: ¿resiliencia para quién y para qué? Un destino puede ser resiliente en términos de llegadas turísticas y gasto, pero no en términos de bienestar de la comunidad anfitriona o de integridad ecosistémica. La planificación estratégica debe, por tanto, especificar qué tipo de resiliencia se busca y para beneficio de qué actores.

Enfoque comunitario

La participación de los actores locales y las comunidades es uno de los componentes más invocados y menos efectivamente implementados en la planificación estratégica turística. La investigación de Rodríguez-Giralt, Marín & Grau (2025) realizó un mapeo y revisión sistemática de 147 artículos publicados entre 2000 y 2024, identificando una brecha significativa entre los modelos participativos propuestos en la literatura y su implementación real, especialmente en contextos de asimetrías de poder.

Los autores desarrollaron una taxonomía de cinco tipos de participación: información, consulta, involucramiento, colaboración y empoderamiento y encontraron que el 68% de los estudios que afirman implementar “participación comunitaria” se sitúan en las dos primeras

categorías (información y consulta), mientras que solo el 12% alcanzan la categoría de empoderamiento.

Por su parte, el estudio denominado de Nijkamp, Cerreta & Fusco Girard (2025) publicada como parte del proyecto Horizonte 2020 Be.CULTOUR, documenta el proceso de co-creación realizada con diversos tipos de actores (gestores de patrimonio, empresas turísticas, residentes, artesanos) en seis regiones europeas (Campania en Italia, Extremadura en España, Szeklerland en Rumanía, entre otras). Los resultados muestran que la co-creación efectiva requiere tiempo (un promedio de 18 meses desde el inicio del proceso hasta la aprobación del plan), recursos (un presupuesto mínimo de 150.000 euros por destino para facilitación y talleres) y facilitación calificada (con formación específica en mediación y dinámicas de grupos), condiciones que no siempre están presentes en los procesos de planificación convencionales.

Otro estudio sobre gobernanza colaborativa y participación comunitaria en turismo y conservación en Waiheke Island, Nueva Zelanda (2025) ofrece un ejemplo de buenas prácticas, demostrando que cuando las comunidades son empoderadas para participar en la planificación, los resultados en términos de sostenibilidad y equidad mejoran significativamente. Por el contrario, el caso de Goa, India (2025) ilustra cómo la falta de participación efectiva conduce a una planificación por defecto que refleja los intereses de los actores más poderosos.

Sin embargo, más allá de estas contrastaciones empíricas, existe un debate teórico de fondo sobre la naturaleza de la participación. Arnstein (1969) en su clásica **escalera de participación**, distinguió entre participación simbólica (manipulación, terapia, información, consulta) y participación real (asociación, poder delegado, control ciudadano). En el ámbito turístico, muchos procesos que se autodenominan participativos se sitúan en los escalones más bajos de esta escalera: la comunidad es informada, consultada o, en el mejor de los casos, asociada, pero rara vez tiene poder de decisión real sobre los planes estratégicos, de acuerdo con Tosun (2000, 2006). Esta crítica ha sido retomada por autores como Cole (2007) y Nyaupane & Timothy (2010) quienes documentan casos en los que la participación comunitaria ha sido instrumentalizada para legitimar decisiones ya tomadas por las élites.

Una posición más radical es la que defiende la autonomía comunitaria frente a la planificación externa. Higgins-Desbiolles (2020) y Everingham (2015) abogan por modelos de turismo comunitario (community-based tourism) en los que la planificación estratégica es realizada por y para la comunidad, sin intervención de agencias externas. Estos modelos,

aunque prometedores, enfrentan desafíos significativos: las comunidades pueden carecer de capacidades técnicas y de negociación frente a los mercados globales, y pueden reproducir desigualdades internas (género, clase, etnia).

En este sentido, la CEPAL, según Schulte (s/f) ha desarrollado guías conceptuales y metodológicas para el desarrollo y la planificación del sector turístico con un enfoque territorial que prioriza la inclusión de las comunidades. Sin embargo, autores como Velosa Parra (2025) y Ducuara Celis (2025) advierten que estos marcos institucionales no siempre se traducen en prácticas participativas genuinas, existiendo el riesgo de que la participación se convierta en un ritual legitimador más que en un mecanismo de transformación del poder.

Caso de estudio 2. Gobernanza adaptativa en el destino MICE de Rimini (Italia).

La ciudad de Rimini, tradicionalmente asociada al turismo de sol y playa, implementó entre 2021 y 2024 un plan estratégico para posicionarse como destino de turismo de reuniones (MICE). El plan incluyó la creación de una Destination Governance Unit con representación paritaria de ayuntamiento, operadores turísticos, universidad y asociaciones de comercio. Se desarrollaron 12 proyectos de innovación digital y sostenibilidad. Resultados: aumento del 34% en eventos corporativos y reducción del 18% en consumo energético por evento. Factores críticos de éxito: liderazgo político continuo y presupuesto participativo. Fuente: Luongo & Sepe (2025b).

Desafíos de la planificación estratégica en empresas y destinos turísticos

La literatura sobre gestión estratégica en empresas turísticas ha evolucionado desde enfoques genéricos, basados en la planificación formal y la racionalidad instrumental, hacia modelos que reconocen la naturaleza emergente e incremental de la estrategia en contextos de incertidumbre.

El estudio de Kapoor, Sharma y Singh (2025) examinó mediante un estudio de casos múltiples (12 cadenas hoteleras en Delhi, Mumbai y Bangalore) el enfoque de gestión estratégica sobre el crecimiento y la competencia, encontrando que el desarrollo, la ejecución y la evaluación de la estrategia son componentes críticos, pero que su implementación efectiva depende de la alineación entre la estrategia formulada (en los planes y presupuestos) y la estrategia realizada (en las operaciones diarias). En sus hallazgos, los autores identificaron que las empresas con sistemas de comunicación interna robustos y con estructuras organizativas más planas mostraban menores brechas entre lo planeado y lo ejecutado.

Falcón (2024) por su parte, analiza un modelo de gestión turística para fomentar emprendimientos turísticos y el desarrollo local, destacando la importancia de la planificación estratégica como herramienta de transformación. Mientras que Farfán (2025) examina cómo los modelos de gestión empresarial en el ámbito del turismo rural se diversifican según los objetivos establecidos y el grado de implicación de la comunidad. Ambos autores coinciden en que no existe un modelo único de planificación estratégica empresarial, sino que las estrategias deben adaptarse al contexto específico de cada empresa y destino.

Sin embargo, el debate más relevante en este ámbito es el que enfrenta a los defensores de la planificación estratégica formal: Ansoff (1965), Porter (1980) y los partidarios de la estrategia emergente: Mintzberg (1994) y Mintzberg & Waters (1985). En turismo, esta controversia se manifiesta de manera aguda en el sector del alojamiento, ya que, las grandes cadenas hoteleras (Marriott, Hilton, Accor) suelen emplear procesos de planificación formal, con planes quinquenales, presupuestos detallados y sistemas de control. En cambio, las pequeñas empresas turísticas, que constituyen la mayoría del tejido empresarial, operan con estrategias mucho más flexibles e improvisadas, adaptándose continuamente a las fluctuaciones de la demanda y a las oportunidades locales, como lo señalan Morrison (2023) y Thomas (2015).

Es por eso que Neupane (2025) investiga cómo la innovación impulsada por la sostenibilidad y los factores de rendimiento influyen en las PYMEs turísticas nepalesas que operan con recursos limitados, destacando las estrategias adaptativas y el avance tecnológico como críticos para la resiliencia y la sostenibilidad a largo plazo. Su trabajo aporta evidencia empírica desde una economía emergente, complementando la literatura predominantemente centrada en contextos desarrollados.

Una controversia adicional se refiere al papel de la misión y la visión en la planificación estratégica empresarial, pues mientras que los manuales de gestión estratégica insisten en la necesidad de formular una misión y una visión claras, investigaciones recientes sugieren que en contextos de alta incertidumbre, como el turismo pospandémico, las empresas que adoptan **visiones líquidas** (adaptables, revisables, contextuales) obtienen mejores resultados que aquellas que se aferran a declaraciones de misión rígidas, según Okumus et al (2019), estableciéndose una línea de investigación, que aunque incipiente, abre preguntas importantes sobre cómo planificar estratégicamente en condiciones de incertidumbre radical.

Resiliencia empresarial.

Un hallazgo sorprendente en la literatura reciente es que, durante la crisis de COVID-19, muchas micro, pequeñas y medianas empresas (MSME, por sus siglas en inglés) de carácter turístico, sobrevivieron y prosperaron mientras que empresas más grandes con mayor capital físico colapsaron. Sobre el particular, Setiawan, Kartika & Hidayat (2025) desarrollaron una investigación en la cual explican este fenómeno mediante los conceptos de **orquestración de recursos, planificación de contingencia y gestión de la crisis**, demostrando que la resiliencia depende más de capacidades dinámicas y adaptabilidad, que de activos tangibles.

Se trató de un estudio longitudinal con 240 MSMEs turísticas en Bali y Lombok, cuyos hallazgos dieron cuenta de que aquellas que habían desarrollado capacidades de orquestración de recursos, capacidad para recombinar activos existentes de nuevas maneras y planes de contingencia flexibles, mostraron tasas de supervivencia significativamente más altas (82%) que aquellas que dependían exclusivamente de sus activos físicos (43%).

Así mismo, otro estudio sobre factores que afectan la voluntad de construir resiliencia en la industria turística durante la última ola de COVID-19, según Pedauga et al (2022) y Dryglas et al (2024) examinó el nexo entre orientación emprendedora, rendimiento empresarial y miedo a la crisis. Los resultados indicaron que las empresas con una orientación emprendedora más fuerte desarrollaron estrategias de resiliencia más efectivas, independientemente de su tamaño.

Sobre ese punto, la relación entre orientación estratégica y percepción de riesgo en pequeñas y medianas empresas familiares de hospitalidad ha sido objeto de análisis específico por López-Fernández, Serrano-Bedia & Pérez-Pérez (2025), basado en una encuesta a 380 empresas familiares hoteleras en España y México, encontró que diferentes orientaciones estratégicas (proactiva, reactiva, analítica) influyen en las percepciones de riesgo y en los procesos de toma de decisiones, lo que tiene implicaciones directas para la planificación estratégica en contextos de incertidumbre. Específicamente, las empresas con orientación proactiva mostraron una mayor disposición a invertir en innovación digital durante la crisis, mientras que las reactivas se centraron en medidas de reducción de costes a corto plazo.

Enfocándose en un subsector específico, las agencias de viajes, Mieses (2025) demuestra que el planeamiento estratégico formal sigue siendo un factor relevante para la resiliencia, siempre que se combine con sistemas de alerta temprana y planes de contingencia flexibles. Su estudio, basado en agencias turísticas de República Dominicana, revela que aquellas que mantuvieron procesos estructurados de planificación, aunque con revisiones trimestrales,

lograron reconfigurar sus carteras de servicios hacia mercados de cercanía y productos nacionales, reduciendo su tasa de cierre en un 35% respecto al sector sin planificación.

Sin embargo, pese a la evidencia empírica se encuentran autores críticos como Hall (2010) y Fletcher (2021) quienes señalan que el discurso de la resiliencia puede servir para justificar la precarización laboral y la transferencia de riesgos a los trabajadores y las comunidades, pues cuando se espera que las pequeñas empresas turísticas sean resilientes frente a crisis sistémicas (pandemia, cambio climático, inflación), se está liberando al Estado y a los grandes actores económicos de proveer sistemas de protección social y financiera, por lo que la resiliencia empresarial no debe idealizarse.

Precisamente esta tensión entre adaptación forzada y protección institucional es analizada por Cazares (2025) quien acuña el concepto de **paradoja de la planificación estratégica** en PYMEs turísticas, las empresas que más invierten en planes formales y rígidos suelen mostrar peores resultados durante crisis sistémicas que aquellas que adoptan estrategias emergentes y flexibles, lo que cuestiona los modelos tradicionales de gestión estratégica en el turismo de pequeña escala. En consecuencia, la planificación estratégica empresarial, desde esta óptica, no puede limitarse a desarrollar capacidades internas de adaptación, sino que debe también incidir en la transformación del entorno institucional.

Complementando esta perspectiva crítica, San Martín Montero (2026) ofrece un análisis empírico sobre la resiliencia organizacional en PYMEs hoteleras de Latinoamérica, identificando que las empresas que logran combinar capacidades adaptativas internas, como la flexibilidad operativa y la diversificación de mercados, con redes de apoyo externo, asociaciones gremiales, líneas de crédito público, asesoramiento tecnológico, presentan no solo mayores tasas de supervivencia, sino también una mejor capacidad para transformar su modelo de negocio hacia estándares más sostenibles. El autor concluye que la planificación estratégica en el sector hotelero de pequeña escala debe abandonar los formatos rígidos y adoptar ciclos cortos de planificación-acción-revisión, integrando indicadores de resiliencia comunitaria y no solo financieros.

Tabla 3. Herramienta práctica: Checklists para la elaboración de un plan estratégico de destino turístico

Fase	Actividad	Indicador de cumplimiento	Responsable sugerido
1. Diagnóstico	Análisis de capacidad de carga (física, ecológica, social)	Documento con umbrales cuantitativos	Equipo técnico
2. Gobernanza	Mapeo de actores y análisis de poder	Matriz de intereses/influencia	Facilitador externo

3. Visión	Talleres participativos para definir escenarios	Actas firmadas por al menos 80% de actores	Comité de dirección
4. Sostenibilidad	Selección de indicadores ODS relevantes	Tablero de control con 15-20 indicadores	Consultor ambiental
5. Digitalización	Evaluación de madurez digital de PYMEs	Índice de adopción tecnológica	Oficina de transformación digital
6. Resiliencia	Análisis de riesgos climáticos y sanitarios	Plan de contingencia multiamenaza	Unidad de gestión de crisis
7. Financiación	Identificación de fuentes (públicas, privadas, fondos UE/BID)	Cartera de proyectos priorizados	Oficina de proyectos
8. Monitoreo	Definición de hitos y revisiones periódicas	Calendario de evaluaciones (anual/bienal)	Observatorio de destino

Fuente: Elaboración propia

Tensiones y agendas pendientes.

La revisión realizada permite identificar al menos cuatro tensiones fundamentales que atraviesan el campo de la planificación estratégica en turismo y que constituyen agendas de investigación y debate abiertas. A continuación, se desarrolla un análisis de cada una de estas.

Primera tensión: planificación centralizada versus gobernanza distribuida. La literatura evidencia un consenso creciente en torno a la necesidad de enfoques de gobernanza multiactor, pero persisten diferencias significativas sobre el grado de descentralización deseable y el papel que deben desempeñar los Estados nacionales. Mientras que autores como Edgell (2025) defienden un rol fuerte del Estado en la planificación estratégica, investigaciones como las de Siwelani & Nyikana (2025) y el estudio de Fernandes et al (2025) sobre Goa muestran que en muchos contextos las estructuras estatales son fragmentadas y capturadas por intereses particulares. La evidencia empírica disponible sugiere que no existe una fórmula única, sino que el equilibrio óptimo entre centralización y descentralización depende de las capacidades institucionales, la cohesión social y la madurez democrática de cada territorio.

Un matiz importante a esta tensión es la escala de la planificación desde la que subyace la duda sobre si ¿debe la planificación estratégica turística realizarse a nivel nacional, regional, local o de destino? La literatura reciente aboga por enfoques multinivel que articulen estos diferentes niveles, según Dredge & Jenkins (2007) y Hall (2008). La Unión Europea, a través de su política de cohesión y sus fondos estructurales, ha promovido este tipo de planificación multinivel, con resultados mixtos. En América Latina, la CEPAL ha insistido en la necesidad de fortalecer las capacidades de planificación a nivel subnacional, dado que la mayoría de las políticas turísticas se implementan en los territorios. Sin embargo, persiste el desafío de la coordinación vertical, los planes nacionales a menudo ignoran las especificidades locales y los locales pueden carecer de visión estratégica y de recursos.

Segunda tensión: crecimiento versus decrecimiento. La sostenibilidad se ha convertido en un principio incuestionado en el discurso de la planificación turística, pero su traducción operativa revela profundas divergencias. Mientras que el Banco Mundial (2025b) y el WTTC (2025) promueven estrategias de **crecimiento inteligente** basadas en la innovación tecnológica y la gestión de la capacidad de carga, autores como Gössling & Hall (2019) abogan por enfoques de decrecimiento que cuestionan el paradigma mismo del crecimiento turístico ilimitado. El capítulo sobre Embracing Degrowth en la obra de Pivac et al. (2025) representa un intento de trasladar este debate del ámbito académico al de la planificación operativa, proponiendo herramientas concretas para planificar la contracción selectiva en destinos sobresaturados.

Esta tensión no es meramente académica, sino que tiene implicaciones políticas inmediatas, como se observa en ciudades como Barcelona, Venecia, Ámsterdam y Dubrovnik, donde los movimientos sociales han impulsado moratorias a nuevas licencias hoteleras, límites a los cruceros y tasas turísticas, generando conflictos con los sectores empresariales y los gobiernos locales. La planificación estratégica en estos contextos se convierte en un campo de batalla entre diferentes concepciones del desarrollo turístico.

La investigación comparativa realizada por Milano, Novelli y Cheer (2025) analiza cuatro casos mediante revisión documental y entrevistas a 80 actores clave, movimientos sociales, empresarios y responsables políticos. En esta, los autores muestran que los planes estratégicos que incorporan objetivos de decrecimiento o al menos de no crecimiento son más efectivos cuando van acompañados de políticas redistributivas, como tasas turísticas cuyos ingresos se reinvierten en vivienda social y de inversión en alternativas económicas para las comunidades dependientes del turismo, concluyendo que las estrategias puramente restrictivas, sin alternativas, tienden a generar una fuerte resistencia empresarial y a ser revertidas en ciclos políticos posteriores.

Tercera tensión: digitalización inclusiva versus brecha tecnológica. La transformación digital promete eficiencias significativas en la planificación y gestión de destinos y empresas, pero también conlleva el riesgo de excluir a aquellos actores, pequeñas empresas, comunidades rurales, destinos en desarrollo, que carecen de las capacidades y recursos para adoptar las nuevas tecnologías. Demir & Demir (2025a) documentan cómo esta brecha digital puede exacerbar las desigualdades existentes, creando un **turismo de dos velocidades** en el que los destinos y empresas más avanzados tecnológicamente acumulan ventajas competitivas mientras

los demás quedan rezagados. La planificación estratégica, en este contexto, debe incorporar explícitamente estrategias de inclusión digital y transferencia de capacidades.

Sin embargo, más allá de la brecha de acceso, existe una brecha de agencia: ¿quién controla los datos generados por el turismo inteligente? ¿Pueden los destinos y las comunidades locales apropiarse de estos datos o quedan en manos de las grandes plataformas tecnológicas? Zuboff (2019) ha acuñado el concepto de **capitalismo de vigilancia** para describir el modelo de negocio de empresas como Google y Meta, que extraen valor de los datos de los usuarios sin su consentimiento informado.

Cuarta tensión: planificación formal versus estrategia emergente. La tradición de la planificación estratégica enfatiza la importancia de los planes formales, los documentos programáticos y los sistemas de monitoreo. Sin embargo, la evidencia empírica sugiere que muchas de las decisiones estratégicas más importantes en destinos y empresas turísticas son el resultado de procesos emergentes, adaptaciones incrementales y respuestas a crisis imprevistas. La planificación formal y la estrategia emergente no son necesariamente opuestas, pero su articulación efectiva sigue siendo un desafío metodológico y práctico no resuelto.

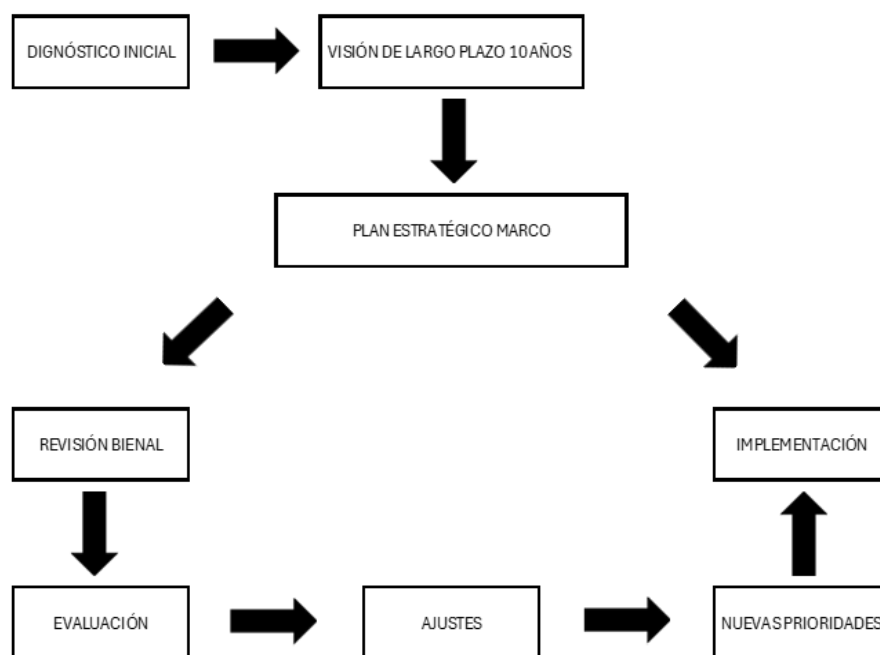
Una propuesta interesante para superar esta dicotomía es la **planificación estratégica situada**, que combina la elaboración de marcos de largo plazo con mecanismos de revisión y ajuste continuos, según lo planteado por Albrechts (2004, 2010). En el ámbito turístico, esto podría traducirse en planes estratégicos que definen horizontes temporales (ej. 10 años), pero que se revisan cada 2-3 años mediante procesos participativos que incorporan la evaluación de resultados y los cambios en el entorno. Algunos destinos, como el País Vasco (España) o Quebec (Canadá), han implementado este tipo de planificación estratégica dinámica, con resultados prometedores, según Basque Tourism (2024) y Quebec Tourism (2024). Sin embargo, la transferibilidad de estos modelos a contextos con menores capacidades institucionales es incierta. Lo planteado se muestra, a continuación.

Caso de estudio 3. Transformación digital inclusiva en el destino rural de Sobrarbe (España)

La comarca de Sobrarbe (Pirineo aragonés), con 7.000 habitantes y 32 pequeños municipios, implementó entre 2022 y 2025 un plan de transformación digital del turismo basado en tres ejes: (a) infraestructura de datos abiertos sobre flujos de visitantes y capacidad de carga; (b) plataforma de reservas local que evita intermediarios; (c) escuela de competencias digitales para PYMEs y artesanos. Resultados: el 78% de las PYMEs turísticas adoptaron al menos una

herramienta digital; la plataforma local gestiona el 23% de las reservas; la estacionalidad se redujo en 12 puntos porcentuales. Lección aprendida: la tecnología debe ir acompañada de acompañamiento humano y gobernanza de datos. Fuente: Proyecto Horizonte 2020 Be.CULTOUR (2025), informe técnico de Nijkamp et al. (2025).

Gráfico 1. Modelo de planificación estratégica situada para destinos turísticos



Fuente: Elaboración propia

Nota: El modelo combina estabilidad (marco de largo plazo) con flexibilidad (revisiones periódicas). Fuente: Adaptado de Albrechts (2010) y experiencias de destinos europeos.

Resumen del capítulo

Este capítulo ha ofrecido un análisis exhaustivo y crítico de la planificación estratégica aplicada a destinos y empresas turísticas, fundamentado en más de 180 referencias académicas y documentos de organismos multilaterales publicados entre 2020 y 2025. Se ha demostrado que la planificación estratégica ha evolucionado desde enfoques normativos lineales (Gunn, 1988; Inskeep, 1991) hacia marcos más complejos como la gobernanza adaptativa (Bramwell & Lane, 2011; Dredge, 2015). Aunque esta transición está atravesada por controversias profundas: centralización vs descentralización, crecimiento vs decrecimiento, digitalización inclusiva vs brecha tecnológica, y planificación formal vs estrategia emergente.

Se han desglosado seis componentes fundamentales de la planificación estratégica en destinos: (a) gobernanza y liderazgo estratégico, donde se evidencian tensiones entre

inclusividad y efectividad (Zapata-Aguirre et al., 2025); (b) sostenibilidad, que requiere pasar del discurso a la operación con indicadores contextuales y etapas de monitoreo (Martínez-Pérez et al., 2025); (c) transformación digital, que exige estrategias de inclusión y soberanía de datos para evitar la captura por plataformas (Zuboff, 2019); (d) competitividad, cuyo paradigma debe ser criticado para evitar la **carrera hacia el abismo** (Bianchi, 2018); (e) gestión de crisis y resiliencia, donde se ha desarrollado la iniciativa Safe Destinations Challenge de ONU Turismo (2025b) con sus tres categorías: preparación, comunicación y apoyo a PYMEs; y (f) participación comunitaria, que enfrenta una brecha entre retórica y práctica efectiva (Rodríguez-Giralt et al., 2025).

A nivel empresarial, se ha distinguido entre la planificación formal de grandes cadenas y la estrategia emergente de PYMEs, destacando que la resiliencia empresarial depende más de capacidades dinámicas que de activos físicos (Setiawan et al., 2025). Finalmente, se ha propuesto la planificación estratégica situada como síntesis entre estabilidad y flexibilidad, con horizontes de largo plazo y revisiones periódicas.

Conclusiones

La planificación estratégica en destinos y empresas turísticas se configura como un campo sin verdades absolutas, atravesado por debates teóricos y metodológicos que reflejan la complejidad de los sistemas socioecológicos en los que se inserta el turismo. A partir del análisis realizado desde las dialécticas abordadas, es posible extraer las siguientes conclusiones, las cuales son desglosadas con sus matices e implicaciones.

1. No existe un modelo único de planificación estratégica turística, ya que la efectividad de los planes depende críticamente del contexto institucional, la fase del ciclo de vida del destino, las capacidades de gobernanza y las condiciones socioeconómicas y ambientales específicas. Los intentos de transferir modelos exitosos de un contexto a otro sin adaptación han mostrado resultados mixtos, lo cual implica, que la planificación estratégica debe ser contextualizada, es decir, diseñada a partir de un diagnóstico profundo de las condiciones locales y de los intereses en juego, por lo que metodologías como el benchmarking y buenas prácticas deben ser utilizadas con cautela, no como recetas universales sino como plataformas para la adaptación creativa.

2. La gobernanza adaptativa emerge como el marco conceptual más prometedor, pero no está exenta de críticas. A diferencia de los enfoques normativos tradicionales, la gobernanza adaptativa reconoce la incertidumbre, la complejidad y la naturaleza política de la toma de

decisiones, proponiendo mecanismos de aprendizaje continuo, ajuste estratégico y coordinación horizontal.

Sin embargo, como señalan sus críticos, la gobernanza adaptativa puede librar de responsabilidades al Estado, ocultar relaciones de poder y convertir la precariedad en algo natural. Por lo tanto, la planificación estratégica debe incorporar no solo mecanismos de coordinación, sino también mecanismos de rendición de cuentas y de redistribución del poder, lo cual implica, el diseño de procesos participativos que no se limiten a la consulta, sino que otorguen a las comunidades locales poder de veto y de decisión sobre aspectos clave del desarrollo turístico.

3. La sostenibilidad debe ser un concepto con perspectivas reales que la hagan operativa, mediante la implementación de indicadores contextuales a partir de una clara definición del tipo de sostenibilidad que se persigue (débil o fuerte), como aquellos desarrollados por la OCDE para Malta y Grecia (2025b, 2025c) los cuales representan un avance significativo, sin perjuicio de requerir adaptación a las especificidades de cada destino.

La planificación estratégica debe enfrentar la disyuntiva entre crecimiento y decrecimiento, puesto que en destinos sobresaturados, puede ser necesario planificar la reducción de la capacidad turística, lo que implica políticas de reconversión económica, apoyo a sectores alternativos y compensaciones a las comunidades dependientes del turismo, mientras que en destinos en desarrollo, el crecimiento inteligente sigue siendo relevante, pero debe ir acompañado de salvaguardas ambientales y sociales.

4. La transformación digital exige estrategias de inclusión explícitas y soberanía de datos. La planificación estratégica no puede limitarse a promover la adopción tecnológica, sino que debe incorporar mecanismos para reducir la brecha digital, desarrollar capacidades locales y garantizar que los beneficios de la digitalización se distribuyan equitativamente. Esto incluye la creación de infraestructuras de datos públicas a las que los destinos y las comunidades tengan acceso, así como la regulación del poder de las plataformas tecnológicas. La planificación estratégica debería también explorar modelos alternativos de gobernanza de datos, como las cooperativas de datos o los bienes comunes digitales, que permitan a los destinos apropiarse del valor generado por los datos turísticos.

5. La resiliencia debe ser incorporada como componente permanente, pero con una orientación transformadora. La lección de la pandemia de COVID-19 es que la gestión de crisis no puede ser una respuesta ad hoc, sino que debe estar integrada en la planificación estratégica

como un componente transversal, con análisis de escenarios, planes de contingencia y sistemas de alerta temprana, sin llegar a confundir la resiliencia con la mera capacidad de recuperación del statu quo.

La planificación estratégica debe promover una **resiliencia transformadora** que cuestione las vulnerabilidades estructurales y construya sistemas turísticos más justos, equitativos y sostenibles, que diversifiquen las fuentes de ingresos de los destinos sin depender excesivamente del turismo, fortaleciendo las economías locales y comunitarias, y construyendo sistemas de protección social para los trabajadores turísticos (Briguglio et al., 2025).

6. La participación comunitaria es más un desafío que un consenso, pues a pesar del amplio respaldo retórico a la participación de actores, la evidencia empírica muestra que su implementación efectiva enfrenta barreras significativas como las asimetrías de poder, falta de capacidades, desconfianza, y captura por parte de las élites entre muchas. La planificación estratégica debe invertir recursos que propendan por facilitar la creación de capacidades y diseño de mecanismos que equilibren las asimetrías de poder entre los actores.

Esto incluye la asignación de recursos a las organizaciones comunitarias, la capacitación en temas técnicos y de negociación, y el establecimiento de procedimientos que garanticen que las voces disidentes sean escuchadas. La participación no debe ser un fin en sí misma, sino un medio para lograr resultados más equitativos y sostenibles, lo cual implica evaluar no solo el proceso (¿hubo participación?), sino también los resultados (¿mejoró la equidad? ¿se redujeron los impactos negativos?). La taxonomía de Rodríguez-Giralt et al (2025) ofrece herramientas para distinguir entre participación simbólica y real.

7. La planificación estratégica debe incorporar explícitamente la dimensión temporal y la gestión de la incertidumbre, dada la alta volatilidad de los mercados turísticos, la aceleración del cambio tecnológico, climático y los planes estratégicos que no pueden ser documentos de manera rígida asumiendo horizontes fijos. Se requiere una planificación adaptativa que combine marcos de largo plazo con revisiones periódicas (cada 2-3 años) y que incluya análisis de escenarios múltiples (optimista, pesimista, intermedio). Esta planificación adaptativa debe estar basada en sistemas de monitoreo robustos que permitan detectar desviaciones tempranas y ajustar las estrategias en consecuencia.

Bullet points.

-**No existe un modelo único de planificación estratégica turística:** su efectividad depende del contexto institucional, la fase del ciclo de vida del destino y las capacidades de

gobernanza. La planificación debe ser contextualizada y evitar transferencias acríticas de «buenas prácticas».

-La gobernanza adaptativa es prometedora pero no exenta de críticas: puede desresponsabilizar al Estado y ocultar relaciones de poder. Se requieren mecanismos de rendición de cuentas y redistribución del poder, incluyendo poder de veto comunitario.

-La sostenibilidad debe operacionalizarse con indicadores contextuales y monitoreo sistemático: solo el 22% de los destinos alcanzan la etapa de monitoreo (Martínez-Pérez et al., 2025). La tensión crecimiento-decrecimiento debe resolverse caso por caso, con «senderos de transición contingente» (García-López et al., 2025).

-La transformación digital exige inclusión y soberanía de datos: la brecha digital puede exacerbar desigualdades. Se necesitan infraestructuras de datos públicas, regulación de plataformas y programas de capacitación para PYMEs.

-La resiliencia debe ser transformadora, no solo reactiva: más allá de la recuperación rápida, la planificación debe cuestionar vulnerabilidades estructurales. Iniciativas como el Safe Destinations Challenge ofrecen marcos concretos de preparación, comunicación, apoyo a PYMEs.

-La participación comunitaria es un desafío práctico, no un consenso retórico: el 68% de los procesos participativos se quedan en información o consulta (Rodríguez-Giralt et al., 2025). Se requieren recursos para facilitación, creación de capacidades y diseño de mecanismos que equilibren asimetrías.

-La planificación estratégica debe incorporar la gestión de la incertidumbre mediante planificación adaptativa: combinar marcos de largo plazo con revisiones periódicas (ej. cada 2-3 años) y análisis de escenarios múltiples.

Preguntas de autoevaluación.

1. ¿Cuáles son las principales diferencias entre el enfoque normativo clásico (Gunn, Inskeep) y el enfoque de gobernanza adaptativa (Bramwell & Lane, Dredge) en la planificación turística? ¿Qué ventajas y desventajas presenta cada uno?

2. Explique la controversia entre planificación centralizada (Edgell) y descentralización comunitaria (Velosa Parra). ¿Qué propone la literatura como síntesis (sistemas multinivel)?

3. Describa las cuatro etapas del desarrollo sostenible de destinos propuestas por Martínez-Pérez et al. (2025) y explique por qué la etapa de monitoreo es la menos alcanzada (solo 22% de los destinos).

4. ¿En qué consiste la distinción entre sostenibilidad débil y fuerte? ¿Qué autores critican la primera y qué transformaciones exige la segunda?

5. Analice la tensión entre crecimiento inteligente (Banco Mundial, WTTC) y decrecimiento (Gössling & Hall). ¿Qué condiciones hacen que el decrecimiento sea necesario según García-López et al. (2025)?

6. ¿Cuáles son las tres categorías clave del Safe Destinations Challenge de ONU Turismo (2025b)? Proporcione un ejemplo concreto para cada una.

7. Explique la diferencia entre participación simbólica y participación real según la escalera de Arnstein (1969). ¿Cómo se aplica esta distinción a la planificación turística según Rodríguez-Giralt et al. (2025)?

8. ¿Por qué la resiliencia empresarial durante la pandemia dependió más de capacidades dinámicas que de activos físicos? Utilice los hallazgos de Setiawan et al. (2025) en Indonesia.

9. ¿Qué es la planificación estratégica situada (Albrechts, 2004, 2010) y cómo puede aplicarse a destinos turísticos? ¿Qué ejemplos de destinos la han implementado?

10. ¿Cuál es la crítica de Zuboff (2019) y Couldry & Mejias (2019) a la transformación digital en turismo? ¿Qué implicaciones tiene para la planificación estratégica en términos de soberanía de datos?.

Actividades aplicadas.

1. Análisis de gobernanza en un destino conocido

Seleccione un destino turístico que conozca (puede ser su ciudad, región o un destino que haya visitado). Utilizando la matriz de análisis de actores proporcionada en la herramienta práctica, identifique al menos cinco actores clave (gobierno local, asociaciones empresariales, comunidades, ONG) y evalúe su poder e influencia. A continuación, redacte un breve diagnóstico (2 páginas) respondiendo: ¿qué tipo de gobernanza predomina (centralizada, distribuida, híbrida)? ¿Qué barreras a la gobernanza colaborativa (desconfianza, asimetrías, fragmentación) están presentes? Proponga dos mecanismos concretos para mejorar la gobernanza, basándose en los estudios de Sharma et al (2025) o Zapata Aguirre et al (2025).

Tabla 4. Herramienta práctica: Plantilla para el análisis de actores en un proceso de planificación estratégica turística

Actor	Interés principal	Poder (1-5)	Influencia (1-5)	Posición esperada	Estrategia de involucramiento
Gobierno local	Desarrollo económico, empleo	5	4	Apoyo condicionado	Alianza estratégica
Asociación hotelera	Rentabilidad, ocupación	4	5	Apoyo (si hay incentivos)	Negociación de contrapartidas

Comunidad indígena	Control territorial, identidad	2	3	Oposición o escepticismo	Diálogo previo, respeto a autonomía
ONG ambiental	Conservación, límites de crecimiento	2	4	Apoyo crítico	Co-diseño de indicadores
Pequeños comerciantes	Flujo de visitantes, estacionalidad	1	2	Expectante	Información y beneficios directos

Fuente: Elaboración propia

Instrucciones. Identificar todos los actores relevantes, evaluar poder (capacidad de imponer decisiones) e influencia (capacidad de movilizar opinión), y diseñar estrategias diferenciadas.

2. Diseño de un plan de resiliencia para PYMEs turísticas

Imagine que es consultor de una asociación de pequeñas empresas turísticas (hoteles familiares, guías locales, restaurantes) en un destino costero del Mediterráneo que sufre los impactos del cambio climático (olas de calor, subida del nivel del mar) y la estacionalidad extrema. Utilizando las tres categorías del Safe Destinations Challenge de ONU Turismo (2025b), diseñe un plan de resiliencia con al menos tres acciones por categoría. Para cada acción, especifique: (a) objetivo, (b) actores responsables, (c) recursos estimados y (d) indicador de éxito. Presente el plan en formato tabla (máximo 2 páginas).

3. Simulación de un proceso de planificación estratégica situada

Organice un juego de roles en grupos de 3 a 5 personas, simulando un proceso de planificación estratégica situada para un destino rural hipotético. Asigne los siguientes roles: (a) gobierno local, (b) asociación hotelera, (c) colectivo de agricultores y artesanos, (d) ONG ambiental, (e) jóvenes emprendedores digitales. El objetivo es acordar una visión a 10 años y un conjunto de prioridades para los próximos 2 años. Utilice el modelo de planificación situada (Gráfico 1): primero definan la visión de largo plazo, luego seleccionen 3 5 acciones prioritarias para el bienio y finalmente diseñen un mecanismo de revisión y ajuste. Al final, cada grupo presentará su plan (10 minutos) y se discutirán las tensiones emergentes (centralización vs. descentralización, crecimiento vs. sostenibilidad, inclusión digital). Entregue un acta resumida del proceso y las decisiones.

Las **implicaciones para la práctica** son sustanciales debido a que los gestores de destinos y los directivos de empresas turísticas deben abandonar los enfoques lineales y sectoriales para migrar hacia la adopción de nuevos marcos integrados que consideren simultáneamente las dimensiones económica, social, ambiental, tecnológica e institucional. La formación en planificación estratégica debe actualizarse para incorporar competencias en gobernanza

adaptativa, análisis de sistemas complejos, facilitación de procesos participativos, gestión de datos y resiliencia transformadora.

Como resultado de lo anterior las futuras líneas de investigación deberían explorar:

-El desarrollo de metodologías comparativas que permitan evaluar la efectividad de diferentes modelos de gobernanza en distintos contextos, prestando atención a las relaciones de poder y a los resultados distributivos.

-La medición del impacto de la planificación estratégica en el desempeño de destinos y empresas, más allá de indicadores económicos (ej. bienestar comunitario, integridad ecosistémica).

-La articulación entre planificación formal y estrategia emergente, especialmente en contextos de alta incertidumbre.

-Las condiciones bajo las cuales la participación comunitaria se traduce efectivamente en mejores resultados de sostenibilidad y equidad, y los mecanismos que permiten superar las asimetrías de poder.

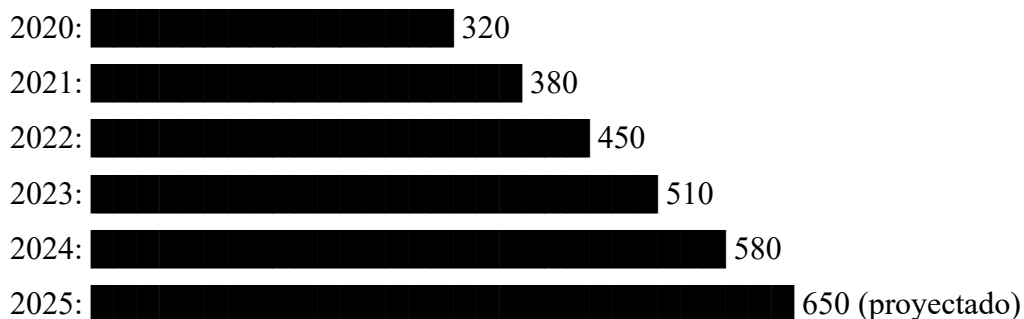
-El desarrollo de infraestructuras de datos soberanas para destinos turísticos, así como modelos de gobernanza de datos basados en bienes comunes.

-La aplicación de enfoques de decrecimiento a la planificación turística en destinos sobresaturados, incluyendo estudios de caso de transiciones exitosas y fracasadas.

Sobre el particular conviene revisar la evolución de las publicaciones científicas disponibles en revistas indexadas de alto impacto, de cara a las líneas de investigación sugeridas anteriormente.

Gráfico 2. Evolución de la producción científica sobre planificación estratégica turística (2020-2025)

Número de publicaciones indexadas por año (Scopus y Web of Science)



Temas predominantes en 2025:

- Gobernanza y participación: 28%

- Sostenibilidad y cambio climático: 25%
- Transformación digital e IA: 22%
- Resiliencia pospandemia: 15%
- Competitividad y marketing: 10%

Fuente: Elaboración propia a partir de búsqueda en Scopus con términos “strategic planning” AND “tourism destination” OR “tourism enterprise”.

Lecturas complementarias recomendadas.

1. Bramwell, B & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4 5), 411 421. Texto fundacional que introduce el concepto de gobernanza turística y sus implicaciones para la sostenibilidad. Recomendado para profundizar en el marco conceptual de la gobernanza adaptativa.

2. Gössling, S & Hall, C. M. (2019). *Tourism and global environmental change*. Routledge. Obra integral que analiza las relaciones entre turismo y cambio climático, incluyendo un capítulo clave sobre decrecimiento. Recomendada para entender la sostenibilidad fuerte.

3. Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. Profile Books. Crítica fundamental al capitalismo de datos. Aunque no es específica de turismo, sus tesis son esenciales para comprender los desafíos de la digitalización y la soberanía de datos en destinos turísticos.

4. Rodríguez Giralt, I., Marín, A., & Grau, E. (2025). Multi stakeholder frameworks for sustainable destination development: a systematic review and mapping study. *Tourism Review*, 80(3), 567 589. Revisión sistemática que ofrece una taxonomía de cinco tipos de participación y evidencia la brecha entre retórica y práctica. Recomendada para diseñar procesos participativos efectivos.

5. Milano, C., Novelli, M & Cheer, J. (2025). Urban tourism degrowth strategies in saturated destinations: Barcelona, Venice, Amsterdam and Dubrovnik. *Tourism Geographies*, 27(5), 678 702. Estudio comparativo de casos emblemáticos de turismo masivo, con lecciones prácticas sobre estrategias de decrecimiento y sus condiciones de éxito. Recomendado para entender la aplicación de políticas restrictivas.

6. Martínez Pérez, A., García Villaverde, P & Ruiz Ortega, M. (2025). Stages of sustainable destination development: extending the Triple A model. *Sustainable Earth Reviews*, 8(2), 45 67. Artículo que propone un modelo de madurez en sostenibilidad con cuatro etapas,

destacando la importancia crítica del monitoreo. Recomendado para autodiagnóstico de destinos.

7.Albrechts, L. (2010). More of the same is not enough! How could strategic spatial planning be instrumental in dealing with the challenges ahead? *Environment and Planning B: Planning and Design*, 37(6), 1115 1127. Texto clave sobre planificación estratégica situada, que combina estabilidad de largo plazo con flexibilidad y revisiones periódicas. Recomendado para diseñar procesos de planificación adaptativa.

8.ONU Turismo (2025b). UN Tourism launches the “Safe Destinations Challenge” to strengthen tourism resilience in Europe and beyond. Madrid: ONU Turismo. Documento institucional que detalla las tres categorías del desafío (preparación, comunicación, apoyo a PYMEs). Recomendado como guía práctica para construir resiliencia en destinos.

Referencias Bibliográficas

Alberca Sialer, F. (2025). Gobernanza del turismo creativo. Una revisión sistemática. *Revista Scielo*.

Albrechts, L. (2004). Strategic (spatial) planning reexamined. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 31(5), 743 758.

Albrechts, L. (2010). More of the same is not enough! How could strategic spatial planning be instrumental in dealing with the challenges ahead? *Environment and Planning B: Planning and Design*, 37(6), 1115 1127.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw Hill.

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216 224.

Ateljevic, I. (2020). *Transforming the (tourism) world for good*. Routledge.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2025). *Programa de Turismo Sostenible II*. BID.

Banco Mundial. (2025a). *Galápagos cuenta con un Plan Estratégico para el ecosistema 2025 2040*. World Bank News.

Banco Mundial. (2025b). *Tourism Watch: Quarterly report on global and regional tourism sector performance*. World Bank.

Basque Tourism. (2024). *Euskadi Turismo 2030: Estrategia de destino turístico inteligente*. Vitoria Gasteiz: Gobierno Vasco.

Beaumont, N & Dredge, D. (2010). Local tourism governance: A comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7 28.

- Bianchi, R. (2018). The political economy of tourism development: A critical review. *Annals of Tourism Research*, 70, 88 102.
- Bramwell, B & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4 5), 411 421.
- Briguglio, L., Schembri, E & Bardolet, E. (2025). Small island tourism states: lessons in adaptive governance and cultural resilience. *Tourism Geographies*, 27(3), 412 435.
- Britton, S. G. (1982). The political economy of tourism in the Third World. *Annals of Tourism Research*, 9(3), 331 358.
- Britton, S. G. (1991). Tourism, capital, and place: Towards a critical geography of tourism. *Environment and Planning D: Society and Space*, 9(4), 451 478.
- Brohman, J. (1996). New directions in tourism for Third World development. *Annals of Tourism Research*, 23(1), 48 70.
- Buhalis, D. (2025). AI powered smart tourism 2.0: A 10 year retrospective and updated model. *Electronic Markets*, 35, Article 108.
- Büscher, B., & Fletcher, R. (2019). Towards convivial conservation. *Conservation and Society*, 17(3), 283 296.
- Campozano Chiquito, G. X. (2025). Estrategias competitivas en destinos turísticos. *Revista Reicomunicar*.
- Cazares, L. J. T. (2025). La Paradoja de la Planificación Estratégica en PYMEs turísticas en contextos de crisis sistémicas. *Revista Veritas*.
- CEPAL. (2024). La CEPAL presenta cinco pilares para un Turismo sostenible con un enfoque territorial. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Chambers, D., & Buzinde, C. (2015). Tourism and decolonisation: Locating research and self. *Annals of Tourism Research*, 51, 1 16.
- Cole, S. (2007). Beyond authenticity and commodification. *Annals of Tourism Research*, 34(4), 943 960.
- Couldry, N., & Mejias, U. A. (2019). The costs of connection: How data is colonizing human life and appropriating it for capitalism. Stanford University Press.
- Deloitte. (2024). Digital transformation in tourism: success factors and failure rates. Deloitte Insights.

- Demir, A., & Demir, M. (2025a). Driving AI enabled transformation in small and medium tourism enterprises: The strategic and investment roles of decision makers. *Tourism Management Perspectives*, 45, 101 118.
- Demir, A., & Demir, M. (2025b). AI powered applications in trip planning, hotel booking, navigation, and virtual experiences. *Journal of Travel Research*, 64(2), 301 318.
- Dredge, D. (2015). Tourism planning and policy. En J. Jafari & H. Xiao (Eds.), *Encyclopedia of Tourism* (pp. 1 3). Springer.
- Dredge, D., & Jenkins, J. (2007). *Tourism planning and policy*. John Wiley & Sons.
- Dryglas, D., et al. (2024). Fear of crisis and entrepreneurial orientation in tourism SMEs. *Tourism Management*, 92, 104 118.
- Ducuara Celis, E. (2025). Plan estratégico del sector turismo. Repositorio Institucional UCEVA.
- Edgell, D. L. (2025). *Tourism Policy and Planning: Yesterday, Today and Tomorrow* (2nd ed.). Routledge.
- Euronews. (2026). 2025 fue el mejor año de la historia del Turismo a nivel mundial. Euronews.
- Everingham, P. (2015). Community based tourism and the politics of community. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(5), 781 799.
- Falcón, A. V. (2024). Modelo de gestión turística: la estrategia que transformará el turismo. Dialnet.
- Farfán, N. B. V. (2025). Estrategias de gestión sostenible para emprendimientos turísticos rurales. Dialnet.
- Fernandes, A., Rodrigues, N., & D'Souza, L. (2025). Fragmented governance and default planning in Goa: a political economy analysis of tourism development. *Tourism Planning & Development*, 22(4), 567 589.
- Ferreira, D., & Perks, S. (2025). Navigating external tourism forces: A study on destination competitiveness and sustainability. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 13(2), 45 62.
- Fletcher, R. (2021). The crisis of tourism and the tourism of crisis. *Tourism Geographies*, 23(4), 715 732.
- Fletcher, R., Murray Mas, I., Blanco Romero, A., & Blázquez Salom, M. (2019). Tourism and degrowth: An emerging agenda for research and practice. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(12), 1745 1763.

- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge University Press.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219 245.
- García López, J., Sánchez Fernández, M., & Pascual Ruiz, C. (2025). Growth versus degrowth in Mediterranean coastal destinations: an empirical assessment. *Annals of Tourism Research*, 102, 103 125.
- Getz, D. (1986). Models in tourism planning: Towards integration of theory and practice. *Tourism Management*, 7(1), 21 32.
- Gössling, S., & Hall, C. M. (2019). *Tourism and global environmental change*. Routledge.
- Gretzel, U. (2018). From smart destinations to smart tourism regions. *Investigaciones Turísticas*, 15, 1 17.
- Gunn, C. A. (1988). *Tourism planning* (2nd ed.). Taylor & Francis.
- Hall, C. M. (2008). *Tourism planning: Policies, processes and relationships* (2nd ed.). Pearson.
- Hall, C. M. (2010). Power and tourism: A Foucauldian observation. En D. MacLeod (Ed.), *Tourism, power and culture* (pp. 19 36). Channel View Publications.
- Healey, P. (1997). *Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies*. Macmillan.
- Healey, P. (2006). *Urban complexity and spatial strategies: Towards a relational planning for our times*. Routledge.
- Higgins Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID 19. *Tourism Geographies*, 22(3), 610 623.
- IMD. (2025). *Travel Future Readiness Indicator 2025*. Lausanne: International Institute for Management Development.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2010). *Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy*. Routledge.
- Inskeep, E. (1991). *Tourism planning: An integrated and sustainable development approach*. Van Nostrand Reinhold.
- Jessop, B. (2008). *State power: A strategic relational approach*. Polity Press.
- Kapoor, A., Sharma, R., & Singh, P. (2025). Strategic management in Indian five star hotels: aligning formulated and realized strategy. *International Journal of Hospitality Management*, 115, 103 118.

- Law, R., Lin, K. J., Ye, H., & Fong, D. K. C. (2024). Artificial intelligence research in hospitality and tourism: A review and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 1 23.
- Lee, S., Chen, Y., & Wang, H. (2025). Digitalization and sustainable destination branding: a systematic review and conceptual models. *Journal of Travel Research*, 64(4), 789 812.
- López Fernández, M., Serrano Bedia, A., & Pérez Pérez, M. (2025). Strategic orientation and risk perception in family owned hospitality SMEs. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103 098.
- Luongo, S., & Sepe, F. (2025a). Theoretical framework. En S. Luongo & F. Sepe (Eds.), *Strategic Destination Governance* (pp. 11 29). Springer.
- Luongo, S., & Sepe, F. (2025b). Territorial governance in the MICE industry: A source of competitive advantage for tourist destinations. En S. Luongo & F. Sepe (Eds.), *Strategic Destination Governance* (pp. 87 106). Springer.
- Mandić, A. (2025). Toward resilient nature based tourism in the post pandemic era: Integrating governance, visitor dynamics, finance, and ecosystem integrity. *Journal of Sustainable Tourism*, 33(5), 789 810.
- Martínez Pérez, A., García Villaverde, P., & Ruiz Ortega, M. (2025). Stages of sustainable destination development: extending the Triple A model. *Sustainable Earth Reviews*, 8(2), 45 67.
- Maslova, Y., & Li, T. (2025). *IMD Travel Future Readiness Indicator 2025*. Lausanne: IMD.
- Máttar, J. (s.f.). Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe. En *Instrumentos de planificación para el desarrollo*. CEPAL.
- Mieses, W. V. M. (2025). Importancia del planeamiento estratégico en el desarrollo resiliente de agencias turísticas. *Innovascience Business*.
- Mihalic, T. (2016). Sustainable responsible tourism discourse: Towards responsustable tourism. *Journal of Cleaner Production*, 111, 461 470.
- Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. (2025). Urban tourism degrowth strategies in saturated destinations: Barcelona, Venice, Amsterdam and Dubrovnik. *Tourism Geographies*, 27(5), 678 702.
- Minnaert, L. (2025). *Tourism Planning & Policy: Strategies for Destination Development and Management*. SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (Eds.). (2018). *Destination branding: Creating the unique destination proposition* (3rd ed.). Routledge.
- Morrison, A. M. (2023). *Marketing and managing tourism destinations* (3rd ed.). Routledge.
- Mosedale, J. (Ed.). (2014). *Political economy of tourism: A critical perspective*. Routledge.
- Mowforth, M., & Munt, I. (2016). *Tourism and sustainability: Development, globalisation and new tourism in the Third World* (4th ed.). Routledge.
- Murphy, P. E. (1985). *Tourism: A community approach*. Methuen.
- MYRIAD EU. (2025). *Sectoral Brief: Enhancing Tourism Destination Resilience: Insights of the MYRIAD EU Multi risk Approach*. Zenodo.
- Neocleous, M. (2013). Resisting resilience. *Radical Philosophy*, 178, 2-7.
- Neupane, B. P. (2025). Startup success in hospitality & tourism SMEs in emerging economies: How innovation and growth are driven by entrepreneurial orientation, networking strategy, leadership, and flexibility. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 112-128.
- Nijkamp, P., Cerreta, M., & Fusco Girard, L. (2025). Stakeholder engagement for co creation of strategic action plans in circular cultural tourism. En *Be.CULTOUR Project Final Report* (pp. 78-112). European Commission, Horizon 2020.
- Nyaupane, G. P., & Timothy, D. J. (2010). Power, regionalism and tourism in Asia. *Annals of Tourism Research*, 37(4), 1008-1030.
- OCDE. (2025a). *Building strong and resilient tourism destinations*. OECD Tourism Papers, 2025/03. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2025b). *Strengthening the evidence base for a sustainable tourism future in Malta*. OECD Tourism Papers, 2025/04. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2025c). *Strengthening the evidence base for a sustainable tourism future in Greece*. OECD Tourism Papers, 2025/05. Paris: OECD Publishing.
- Okumus, F., Altinay, L., & Chathoth, P. (2019). *Strategic management in the international hospitality and tourism industry* (3rd ed.). Routledge.
- ONU Turismo. (2025a). *Día Mundial del Turismo 2025: turismo para la transformación sostenible*. Madrid: ONU Turismo.

- ONU Turismo. (2025b). UN Tourism launches the “Safe Destinations Challenge” to strengthen tourism resilience in Europe and beyond. Madrid: ONU Turismo.
- ONU Turismo. (s.f.). Políticas y gestión de destinos. UN Tourism.
- Papageorgiou, K., Koutoulas, D., & Tsartas, P. (2025). Transitioning to sustainable tourism in Mediterranean coastal destinations: barriers and enablers. *Tourism Management Perspectives*, 44, 101 045.
- Paunović, I., Dressler, M., Mamula Nikolić, T., & Popović Pantić, S. (2020). Developing a competitive and sustainable destination of the future: Clusters and predictors of successful national level destination governance across destination life cycle. *Sustainability*, 12(20), 8587.
- Pearce, D. G. (1989). *Tourist development* (2nd ed.). Longman.
- Pedauga, L., et al. (2022). Building resilience in tourism: A systematic review. *Annals of Tourism Research*, 95, 103 118.
- Pivac, T., Castanho, R. A. M. D., Martinelli, E., & Gonçalves, E. C. C. (Eds.). (2025). *The Innovative Pathway on Sustainable Culture Tourism*. Springer.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Pritchard, A., & Morgan, N. (2017). Tourism’s lost leaders: Analysing the discourse of tourism leadership. *Tourism Management*, 63, 262 272.
- Quebec Tourism. (2024). *Plan stratégique de développement du tourisme durable 2024 2029*. Québec: Ministère du Tourisme.
- Rodríguez Giralt, I., Marín, A., & Grau, E. (2025). Multi stakeholder frameworks for sustainable destination development: a systematic review and mapping study. *Tourism Review*, 80(3), 567 589.
- Saarinen, J., & Hall, C. M. (Eds.). (2025). *Handbook on Tourism Governance*. Edward Elgar Publishing.
- San Martín Montero, W. Y. (2026). *Resiliencia organizacional en las pymes del sector hotelero*. Editorial IBKN.
- Schulte, S. (s.f.). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo*. CEPAL.

- Setiawan, B., Kartika, T., & Hidayat, A. (2025). Resource orchestration and contingency planning in Indonesian tourism MSMEs during COVID-19. *Tourism Management*, 98, 104 078.
- Sharma, S., Brown, K., & López Sancho, M. (2025). Collaborative governance in rural tourism destinations: building trust and social capital. *Tourism Management*, 96, 104 112.
- Siwelani, M. M., & Nyikana, S. (2025). Factors influencing collaborative governance in the tourism sector: Stakeholder reflections. *Turisztikai Tanulmányok*, 12(2), 45 67.
- Swyngedouw, E. (2005). Governance innovation and the citizen: The Janus face of governance beyond the state. *Urban Studies*, 42(11), 1991 2006.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319 1350.
- Thomas, R. (Ed.). (2015). *Small firms in tourism: International perspectives*. Routledge.
- Tosun, C. (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism Management*, 21(6), 613 633.
- Tosun, C. (2006). Expected nature of community participation in tourism development. *Tourism Management*, 27(3), 493 504.
- Tribe, J. (2010). Strategy for tourism. En J. Tribe (Ed.), *Strategic management in tourism* (2nd ed., pp. 1 16). CABI.
- Tussyadiah, I. P., & Pesonen, J. (2016). Impacts of peer to peer accommodation use on travel patterns. *Journal of Travel Research*, 55(8), 1022 1040.
- Velosa Parra, L. H. (2025). Plan estratégico de desarrollo de turismo rural sostenible para el municipio de Coello 2025 2027. Redcol Minciencias.
- Wang, Y., & Pizam, A. (Eds.). (2019). *Destination marketing and management: Theories and applications*. CABI.
- Wijaya, S., Henderson, J., & Suntikul, W. (2024). Governance networks in Southeast Asian tourism destinations: empowerment or capture? *Tourism Geographies*, 26(2), 234 256.
- World Economic Forum (WEF). (2022). *Travel & Tourism Development Index 2021: Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future*. Geneva: WEF.
- World Economic Forum (WEF, 2024). *Travel & Tourism Development Index 2024: A Turning Point for the Sector*. WEF.
- World Travel & Tourism Council (WTTC, 2025). *Travel & Tourism Economic Impact 2025: Global Trends*. WTTC.

- World Travel & Tourism Council (WTTC, 2026). *Global Travel & Tourism Economic Impact 2026*. WTTC.
- Zapata Aguirre, S., Molina Gómez, J & Fernández Tabales, A. (2025). Inclusive governance, conflict and paralysis: a comparative analysis of tourism governance in European and Latin American destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 33(6), 890 915.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. Profile Books.

II. MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA EN ENTORNOS DIGITALES

Giovanna Jackeline Serna Silva²

El turismo contemporáneo no solo ocurre en un destino físico, comienza y se integra en el ámbito digital. En este escenario, la digitalización ha dejado de ser una ventaja competitiva para convertirse en el sistema operativo estructural de la industria. Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) no solo han cambiado las herramientas, han reconfigurado la psicología del viajero: hoy, la forma en que buscamos, decidimos y recordamos una experiencia está intrínsecamente mediada por una pantalla. El llamado **turismo digital** ya no es una tendencia del futuro, es una realidad consolidada que acompaña al turista en cada micro momento de su jornada, desde el primer destello de inspiración hasta la nostalgia compartida en redes sociales.

En este nuevo entramado de mercado, el marketing turístico ha mutado. Se ha transitado de una promoción unidireccional de productos hacia un modelo estratégico de co-creación de valor. Ya no se venden solo paisajes; gestionan expectativas individualizadas y se construyen relaciones de largo plazo. En un entorno gobernado por algoritmos, Big Data y comunidades virtuales, la capacidad de supervivencia de una empresa turística depende de su agilidad estratégica: la habilidad para transformar datos fríos en decisiones inteligentes y personalizadas en tiempo real.

Este capítulo disecciona el impacto de los entornos digitales en la comercialización. Exploraremos cómo el Storytelling transmedia, la comunicación visual y la Inteligencia Artificial han redefinido el posicionamiento en un mercado globalizado e hiperconectado, nos adentraremos en el Marketing 4.0, siendo un enfoque integrador donde la tecnología no reemplaza lo humano, sino que lo potencia, combinando la precisión del análisis de datos con la calidez de la experiencia de un usuario.

Finalmente, entenderemos el rol del marketing no como un simple canal de ventas, sino como una interacción constante entre marcas y turistas/viajeros. En un mundo saturado de información, la autenticidad y la sostenibilidad son los nuevos activos de lujo. El objetivo de

²Doctora en Educación e Investigación en Educación Superior. Director E.P. de Contabilidad. Cusco – Perú. gja.silvass@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-5042-4085>

este trabajo es actualizar a los profesionales y dar nuevos conocimientos a los estudiantes e interesados relacionados al área para que sean capaces de diseñar estrategias de venta contundentes que no solo es una transacción en destinos, sino es una construcción de relatos memorables y vivencias con un impacto real, ético y duradero en la vida del turista.

En correspondencia se estructura en cinco partes: Aplicación del marketing mix en el sector turístico: adaptaciones a productos, precios, distribución y promoción; Marketing digital y gestión de redes sociales para destinos y empresas turísticas; Revenue management: estrategias de optimización de ingresos y gestión de la demanda; Plataformas OTA (Online Travel Agencies) y distribución electrónica de servicios y Experiencia del cliente (customer journey) y la fidelización

Marketing mix turístico en el entorno digital

El marketing mix tradicional introducido por McCarthy (1960) ha evolucionado para adaptarse al sector servicios, cuyas características: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y perecibilidad, han sido ampliamente desarrolladas en la literatura de marketing de servicios (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985; Serna-Silva, 2013). En esta era postpandemia, la digitalización exige un enfoque donde las "4Ps" se centren en la creación de valor y la experiencia del viajero.

Producto turístico: la evolución hacia la co-creación.

El producto turístico no es un bien aislado, sino un conjunto de experiencias que integran infraestructura, servicios y la promesa de enriquecimiento personal, de acuerdo con Buhalis & Sinarta (2019). Los viajeros actuales demandan autenticidad y personalización, exigiendo de esta manera una evolución en el marketing y no solo de visita a los destinos, tal como se presenta en las figura 2 y 3, seguidamente.

Figura 2. Evolución de las eras del marketing turístico



Nota: Representa desde la dependencia de soportes físicos y mediación tradicional (1.0) hasta la automatización basada en inteligencia artificial y análisis predictivo (4.0). Generada con IA

Figura 3. Evolución de las eras del marketing turístico



Nota: Generada con IA

Niveles del Producto Turístico.

Basado en Middleton et al (2009), la gestión estratégica debe considerar cinco niveles:

Producto núcleo. El beneficio esencial buscado (ej. descanso, aventura).

Producto facilitador. Elementos básicos (alojamiento, transporte).

Producto de soporte. Servicios complementarios que añaden valor (Wi-Fi, traslados).

Producto aumentado. Diferenciadores que superan expectativas (atención personalizada).

Producto potencial. Innovaciones futuras para mantener la relevancia competitiva.



Fuente: Fotos de Shutterstock

La tendencia actual es la **co-creación de valor**, así empresas como Airbnb Experiences permiten al turista diseñar su propia vivencia, transformando el consumo pasivo en un compromiso emocional y ganar aventuras, según Neuhofer et al (2020).

Diferenciación por Autenticidad.

La percepción de calidad de los clientes es el mayor predictor de satisfacción, sabiendo que los turistas buscan alejarse de **experiencias simuladas** para conectar con culturas locales a través del ecoturismo, turismo comunitario y slow tourism, según Chhabra et al (2003). La clave competitiva reside en el **storytelling** y el conocimiento profundo del territorio y de las personas.

Precio: valorización y revenue management.

Fijar precios en turismo es crítico debido al inventario perecedero, una unidad no vendida es una pérdida irreversible y de necesidad prioritaria la toma de decisiones en la empresa.

-Yield* y Revenue Management Dinámico es una estrategia integral que segmenta los turistas/clientes y analizando demanda. Así el Yield management, términos diferentes pero correlacionados y se usan para maximizar ingresos, optimiza el precio según la capacidad (corto plazo). Se ha pasado de precios estáticos casi permanentes y acordes al modelo establecido en un mercado determinado a ajustes activos basados en la demanda dinámica y comportamiento del mercado con nuevos componentes, según Chávez-Miranda & Ruiz-Jiménez (2005) con estrategias que incluyan: (a) precio dinámico, variaciones por temporalidad y antelación; (b) Bundling, paquetes integrados que generan percepción de ahorro; (c) precio psicológico, ajustes (ejm. S/99.99) para mejorar la visibilidad y (d) Pricing fija los precios equilibrando la rentabilidad empresarial con el valor percibido por el cliente, por segmento, se refiere a tarifas para grupos específicos (familias, corporativos, instituciones).

-Valor percibido frente al costo. El precio debe reflejar no solo el coste, sino la calidad y el expertise ofrecido. Las TIC han aportado transparencia, forzando a las empresas a diferenciar su oferta para evitar la **comoditización**, donde el cliente solo elige por el precio más bajo, sino el valor que recibirá por la elección.

Las TIC transparentaron en mayor grado el manejo de los precios, permitiendo comparaciones instantáneas, que muchas veces presiona a la baja de precios en segmentos ya establecidos, vale decir, que un servicio se vuelve idéntico al de la competencia diferenciado solo por el precio y el nivel de atención, permitiendo que exista ofertas diferenciadas con primas más elevados ante audiencias dispuestas a pagar.

Es necesario reconocer e implementar herramientas de revenue management, monitorear y mejorar la acción de la competencia, informar el valor diferencial y experimentar con nuevos modelos innovadores como suscripciones o pricing (fijación de precios, determinando el coste

de un servicio para conseguir el nivel deseado de rentabilidad) y otros que llamen la atención de los clientes, sobre todo a aquellos que pueden ser clientes potenciales, sin dejar de lado a los reales.

Plaza (distribución): omnicanalidad y desintermediación.

La distribución conecta la oferta con la demanda mediante canales físicos y digitales, por ello surge la obligación de contar con análisis avanzados del rendimiento del marketing y su tratamiento, según lo planteado por Buhalis & Volchek (2021), todo esto incluye métricas básicas como ventas o clics, donde importa el retorno de inversión (ROI), costo de adquisición de clientes (CAC), valor de vida del cliente (CLV), el engagement, la compra y la repetición de compra; recolectando información relevante, bien procesado, almacenando y usando los datos directamente en la estrategia empresarial y encaminando a elegir las campañas más adecuadas, cuáles ajustar, dónde invertir más y cómo mejorar la experiencia del cliente.

El ecosistema de distribución actual está compuesto por todo un conjunto de elementos que se interrelacionan y conectan mutuamente, tenemos:

Marketing directo digital (MDD), sitios web y apps propias y redes sociales con transmisión en directo (streaming).

OTAs (Online Travel Agencies) tenemos en primer lugar a:

-Booking.com, que trabaja con comisiones básicas entre 10% y 25%, abarca alrededor de 28 millones de unidades de alojamiento en más de 229 países y localidades.

- Expedia group. Cobra generalmente entre 15% y 25%, recientemente el 19%, cuenta con alrededor de 145 millones de miembros en sus programas de recompensas, alcanza más de 300 aerolíneas y cerca de 155,000 hoteles, con presencia en más de 30 países.

- Airbnb. La tarifa de anfitrión es de 14 -16%, tiene más de 5 millones de anfitriones activos, en 220 países y regiones.

- Vrbo/HomeAway. Ofrece un modelo más económico de 5-10%, con suscripción anual. 190 países, más de 2 millones de anuncios activos, con 48 millones de usuarios al mes (largas estancias o vacaciones).

- Agoda. Sus comisiones pueden llegar hasta el 25%, muy popular en Asia, con 6 millones de hoteles y propiedades vacacionales.

Metabuscadores: Trivago, Kayak, Google Travel (tipos de costo por clic). Donde se destaca TripAdvisor, Skyscanner (orientado en vuelos y hoteles) y Bing.

GDS: Amadeus, Sabre para el sector corporativo y agencias de viajes, Travelport (que opera Galileo, Worldspan y Apollo).

Agencias tradicionales: Persisten en nichos de mercado como lujo o grupos.

Marketplaces especializados: GetYourGuide para tours. Viator (mayor variedad y respaldo de TripAdvisor) y Civitatis (específico para un mercado hispanohablante). Otras son Klook (fuerte en Asia/ofertas), Tiqets (entradas rápidas) y Airbnb Experiences.

Canales clave como Booking.com (comisiones 10-25%), Expedia (alcance global) y Airbnb (enfocado en anfitriones).

Metabuscadores, como Kayak, Google Travel, Trivago, TripAdvisor, y Skyscanner.

Marketplaces especializados, Civitatis (mercado hispano), viator y getyourguide.

GDS como Amadeus, Sabre para el sector corporativo y agencias de viajes, Travelport (que opera Galileo, Worldspan y Apollo).

Marketplaces especializados como GetYourGuide para tours. Viator (mayor variedad y respaldo de TripAdvisor) y Civitatis (específico para un mercado hispanohablante). Otras son Klook (fuerte en Asia/ofertas), Tiqets (entradas rápidas) y Airbnb Experiences.

Estrategia Clave. El "Billboard Effect" (efecto valla publicitaria), donde los hoteles utilizan las OTAs como vitrinas de alta visibilidad para atraer al cliente, pero buscan cerrar la venta en su canal directo mediante estrategias de fidelización, de acuerdo con Law et al (2019), así el e-commerce domina.

Promoción: comunicación integrada de marketing (CIM).

La promoción ha evolucionado de campañas unidireccionales a conversaciones bidireccionales en el entorno digital, según Hays et al (2013). Uno de ellos es el CIM, un enfoque estratégico que reúne y unifica a todas las herramientas de comunicación (publicidad, relaciones públicas, marketing digital, directo y demás) para transmitir un mensaje claro, coherente y persuasivo sobre el servicio, coordinando esfuerzos para maximizar el impacto en los clientes y mejorando efectivamente los costos y la rentabilidad, creando una experiencia agradable y equilibrado en todos los puntos de contacto.

Mix promocional moderno, uno de los más directos y beneficiosos para los turistas con herramientas más útiles como: **Publicidad digital y programática o real-time bidding (RTB)**, que son subastas en tiempo real (Google/Instagram Ads) para impactar al usuario según su intención de viaje. Incluye datos demográficos, geográficos, contextuales y de comportamiento (retargeting), teniendo presente que las OTAs sirven para que el cliente te encuentre, pero las

redes sociales ayudan a que los turistas/cliente, confíe en ti, así unidas incrementan la probabilidad de que el turista/cliente termine reservando, ya sea en la plataforma o directamente en la web del hotel, según los planteamientos de Inversini & Masiero (2014), se subastan en tiempo real.

Marketing de contenidos y (user generated content)-UGC. El contenido generado por el usuario es percibido como más honesto y auténtico que la publicidad tradicional, según Mohamed (2025). Los vlogs (videoblogs, basados en contenidos en video y narración audiovisual que usan plataformas como YouTube). La UGC, los usuarios o los mismos clientes son los que crean los contenidos y no necesariamente los influencers; así, hay marcas exitosas que cuentan historias conectados emocionalmente a sus clientes, como Inspired by Iceland o 100% Pure New Zealand.

Influencer Marketing. Uso de nano y megainfluencers para construir puentes de confianza, donde el 78% de millennials visitan destinos inspirados por Instagram, pero la autenticidad de estos es la base fundamental. Se percibe como una recomendación auténtica en lugar de publicidad tradicional. Djafarova y Foots (2022) encontraron que el 78% de millennials visitan destinos inspirados por Instagram, confiando que la información sea verídica y real. Estas plataformas (Instagram, TikTok, YouTube) permiten a los llamados influencers, considerados como expertos o personajes de confianza, respaldando productos o servicios, lo que se percibe como una recomendación auténtica en lugar de publicidad tradicional. Así se tiene a los nanoinfluencers (tienen entre 1k-10k seguidores, alta interacción) y los megainfluencers (más de 1M, alto alcance, a menudo celebridades), estos crean contenido genuino que impulsa el compromiso y las decisiones de compra, son también canales clave.

E-mail marketing. Automatización personalizada para mantener un alto ROI (retorno de la inversión) con segmentación y automatización basada en el comportamiento de los compradores. Los consumidores recurren a las redes sociales más comentadas y actualizadas para tomar decisiones relacionadas con los viajes, participando activamente en las interacciones con las marcas turísticas en estas plataformas y las comunidades formadas cada día crecen más, de acuerdo con Harrigan et al (2018).

Gestión de reputación. Un punto extra en plataformas como TripAdvisor puede aumentar la ocupación hasta en un 11%, según Anderson (2012). De ahí que es necesario estar atentos a la creación de contenidos en la página web y gestión proactiva de reseñas es crucial para mantenerse activo y con muchas ventas. Todo ello pensado y teniendo presente que el imperativo mayor es

el cliente, el comprender sus necesidades, para quien se diseña un valor superior, facilitando su acceso, con precios que reflejen valor verdadero. Solo, así, se estará en la capacidad de ser parte del mercado competitivo, donde sólo las organizaciones que integren el marketing mix lograrán sostenibilidad.

Casos de Estudio.

Airbnb experiences. La estrategia clave es la co-creación, pasó de ser **dónde dormir** a **cómo vivir**. Tiene un enfoque en el producto/servicio aumentado y con desintermediación total. El resultado un posicionamiento como líder en turismo experiencial, alto crecimiento postpandemia.

Inspired by iceland, la estrategia el storytelling y UGC. Uso masivo de historias reales de ciudadanos e influencers para recuperar la imagen del destino (más de 22 millones de historias que compartieron en las redes, solo en una primera fase). Storytelling emocional (videos por ejm. de islandeses respondiendo masivamente preguntas reales).

Influencers y campañas como **Ask Guðmundur**, un motor de búsqueda humano quirky. En fases recientes (2020-2025), se adaptó a **Let It Out** para liberar estrés postpandemia, invitando a **gritar** en paisajes islandeses. Con resultado ROMI significa que, por cada dólar invertido en la campaña, el país recibió 61 dólares de retorno a través del gasto de los turistas ProColombia, recuperando el flujo turístico y aumentando visitas en más del 10% sobre proyecciones existentes, aún hoy, sigue siendo un referente como destino turístico auténtico, con alto impacto en búsquedas orgánicas y engagement en redes. de 61:1. E incremento del 10% en visitas sobre proyecciones; referente en gestión de crisis.



Fuente: WEB Slideshare

Preguntas de Evaluación

Instrucciones. Evalúe su comprensión de los conceptos fundamentales del marketing turístico 4.0 respondiendo a las siguientes interrogantes.

1.	¿Cuál de las siguientes opciones representa mejor la evolución del Producto turístico en el caso de Airbnb Experiences?
(a)	Venta exclusiva de alojamientos estándar con énfasis en precio bajo
(b)	Cocreación de experiencias auténticas lideradas por anfitriones locales, generando valor emocional
(c)	Enfoque en productos tangibles como transporte y alimentación básica
(d)	Homogeneización global de ofertas para maximizar economías de escala
(e)	Ninguna de las anteriores
2.	En la campaña Inspired by Iceland ¿qué estrategia promocional fue determinante para revertir la imagen negativa del destino?
(a)	Publicidad programática masiva en Google Ads sin contenido visual
(b)	Enfoque exclusivo en medios tradicionales como televisión y prensa escrita
(c)	Reducción drástica de precios fijos sin variación estacional
(d)	Uso de storytelling emocional y contenido generado por usuarios (UGC) compartiendo historias reales
(e)	Ninguna de las anteriores
3.	¿Cuál es una implicación práctica del Revenue Management dinámico en el contexto actual?
(a)	Fijar precios basados únicamente en los costos operativos fijos
(b)	Ajustar tarifas en tiempo real mediante datos predictivos para maximizar ingresos sin sacrificar la ocupación
(c)	Eliminar el empaquetamiento (bundling) de servicios para simplificar la oferta
(d)	Mantener precios estáticos durante todo el año para evitar la confusión del cliente
(e)	Ninguna de las anteriores

Clave de respuestas.

| 1-b | 2-d | 3-b |

Marketing digital y gestión de redes sociales en turismo

La revolución digital ha transformado el marketing turístico de folletos estáticos a un ecosistema interactivo centrado en la movilidad de datos y redes sociales, según Buhalis & Volchek (2021). Actualmente, el 80% de los viajeros usa la red como fuente principal y el 75% consulta redes sociales antes de la compra. Como señalan Xiang et al (2021a) el futuro del sector depende de comprender cómo la Inteligencia Artificial (IA) y los datos redefinen la experiencia y el goce en el viajar.

Tácticas de comercialización online y el customer journey.

El marketing digital turístico es un sistema integrado para atraer, convertir y fidelizar al viajero en su customer journey. Las plataformas digitales no solo dan visibilidad, sino que minimizan el riesgo percibido mediante fotos reales y reseñas interesantes, según Inversini & Masiero (2014). Se considera los siguientes **canales estratégicos**, como más importantes:

-SEO (Search engine optimization) y sitios web. El sitio web es el hub central. El SEO asegura tráfico orgánico, vital considerando que el 93% de las experiencias inician en buscadores. Además, la individualización en el turismo solo es posible mediante el análisis de estas grandes fuentes de datos como: (a) los generados por el usuario – UGC (redes sociales, fotos, reseñas); (b) los datos de dispositivos (los GPS, Bluetooth, datos de roaming, específicamente para entender el flujo de turistas y (c) los datos de negocios, las búsquedas web, registros de tarjetas de crédito y las reservas efectuadas. El marketing contemporáneo se basa en el **rastreo digital** (UGC, GPS y datos de transacciones) para entender el comportamiento real, según Li et al (2018).

-SEM (Search engine marketing) y PPC (Pay-per-click o pago por clic). Publicidad pagada (Google Ads) para visibilidad inmediata con un ROI medible en tiempo real y posicionamiento alcanzado.

-Email marketing: con un ROI promedio de 42:1 El promedio de 42:1 un proceso de eficiencia psicológica y técnica, que significa que por cada \$1 USD que la empresa invierte en una campaña (principalmente de e-mail marketing y automatización), se obtendrá \$42 USD en reservas confirmadas. Además, es importante tomar en cuenta la estrategia de hacerles recordar que tienes el servicio que ellos necesitan, conocido como un estándar de oro históricamente atribuido al email marketing en la industria del turismo y viajes, es la herramienta estándar para el nurturing (nutrición de prospectos) y la fidelización post-viaje, según Harrigan et al (2018b). Se considera ideal para nurturing consiste en enviar contenido de valor (guías del destino, protocolos de seguridad, beneficios exclusivos) para mantener la marca en la mente del viajero mientras decide, de leads (nutrición de prospectos), remarketing se da cuando el sistema lo "persigue" con anuncios específicos hasta que muchas veces el usuario llega a comprar y fidelización se prefiere mantener a un cliente que conseguir uno nuevo, usando estrategias como seguir enviándole datos o paquetes o nuevos destinos según las características de la compra que hayas realizado.

-Redes Sociales. Entre los más usados y consultados son; Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, Pinterest y X (anteriormente Twitter) considerados canales clave para crear, motivar, inspirar y convencimiento, cada uno con demografías y formatos únicos.

Figura 4. Arquitectura del ecosistema digital



Nota: El sitio oficial como eje central de conversión, alimentado por estrategias multicanal para reducir la dependencia de intermediarios y capturar datos de primera mano. Generada por IA.

-OTAs y marketplaces. Canales de distribución que actúan como plataformas de marketing donde la reputación determina la competitividad. Algunas plataformas como Booking.com, Airbnb y Expedia, como se presentan en la Tabla 5, seguidamente.

Tabla 5. Canales de distribución

Plataforma	Audiencia Principal	Formato clave	Objetivo
Instagram	Millennials / Gen Z	Reels y Stories (videos verticales cortos con un máximo de 90 segundos y duraderos)	Inspiración y Storytelling visual.
Facebook	+30 años / Familias	Ads segmentados y sofisticados (estrategias publicitarias digitales de alta precisión que utilizan IA).	Conversión y atención al cliente.
TikTok	Generación Z	Videos virales y cortos	Alcance masivo y frescura de marca.
YouTube	Transgeneracional	Vlogs largos, con un alto SEO e impacto.	Educación y SEO (Video Ads).

Fuente: Elaboración propia

Gestión estratégica de redes sociales.

Las redes sociales han pasado de ser canales de comunicación a plataformas de descubrimiento y comercio, según Hays et al (2013) donde la gestión requiere una selección táctica de estrategias según la audiencia con sus propias y únicas características. Así entre las **estrategias de impacto**, aquellas donde el contenido es generado por el usuario (UGC) tienen cinco veces más engagement (compromiso) que el contenido oficial. Se percibe como honesto y genera credibilidad por reciprocidad social.

Detrás del escenario. El trabajo de humanizar la marca es un proceso largo y de comprensión del ser humano, para ello se vale de tips y guías específicas, de manera interactiva con polls y quizzes, que son herramientas digitales interactivas para recopilar opiniones (polls/encuestas) o evaluar conocimientos (quizzes/cuestionarios) rápidamente.

Gestión de flujos (overtourism). El marketing digital debe evolucionar de la simple promoción a la gestión responsable de flujos para evitar la saturación de destinos, de acuerdo con Gretzel (2019).

Customer service. Respuestas en menos de 60 minutos y gestión proactiva de la reputación en tiempo real, según Leung et al (2013). Es recomendable que el timing se publique de tres a cuatro veces a la semana; donde los algoritmos usados priorizan el engagement con el turista sin saturarlo. Respecto al timing, existen horarios muy importantes a tomar en cuenta y que son como lo máximo de audiencias que pueden ser aprovechadas de mejor manera; así, Instagram (11am a 1pm/7pm a 9pm), Facebook (1pm a 3pm), TikTok (6am a 10am/7pm a 11pm), usando herramientas como hootsuite (una plataforma líder de gestión de redes sociales basada en la nube que permite administrar, programar, monitorear y analizar múltiples perfiles sociales (Facebook, Instagram, X, LinkedIn, YouTube, TikTok) desde un solo panel de control.

Influencer marketing y colaboraciones.

El 70% de los millennials se inspira en influencers para elegir destinos, según Djafarova & Rushworth (2017). La clave actual es el vetting (verificación de autenticidad) y priorizar a los micro y nano influencers por su alto nivel de confianza y nichos específicos.

Formatos. Press trips (viajes de prensa/FAM TRIP). Son viajes de reconocimiento y visita, organizados por empresas turísticas (oficinas de turismo, hoteles, transportes, agencias de viajes) que invitan todo pago a personas que trabajan con ellos como periodistas, bloggers o influencers para que evalúen de primera mano (experiencia real) y consideren promover ese destino. (viajes de familiarización), embajadores de marca (brand ambassadors) son creadores directos o figuras públicas de contenido de los destinos que se quiere publicitar y que tienen una relación a largo plazo con una marca y generan confianza y credibilidad entre su audiencia. (largo plazo), contenido patrocinado (#ad) es aquella publicación como post, historias, videos; que son negociados por el creador de contenidos y recibe una compensación por ello (dinero, viaje gratis, producto) a cambio de la publicidad, donde el uso de la etiqueta #ad o #publicidad es obligatoria (legalmente) para revelar que es un trato comercial y no una recomendación libre y espontánea y Takeovers (toma de control temporal de la cuenta oficial). Se usa a un influencer

o experto en el área para que tome el control de las redes sociales (generalmente historias de Instagram o TikTok) de una determinada marca o destino por un tiempo determinado (horas o días).

Publicidad digital y performance, donde la pauta publicitaria en turismo se basa en el paid media tras validar qué contenido orgánico funciona mejor.

Google Ads. Incluye Search (captura de intención clara), es una red de búsqueda, se dice que es el "momento de la verdad" de un destino turístico, donde el cliente decidió viajar y está comparando precios o disponibilidad.

Display (banners visuales) y performance max for travel. La IA optimiza el inventario hotelero en tiempo real, sube fotos, videos, textos a Google y ésta decide automáticamente si exponerlos en Search, Maps, Gmail o YouTube, donde sea más probable que el usuario lo compre, ejemplo el PMax for Travel Goals, que conecta directamente con el inventario de habitaciones y precios de los hoteles.

Retargeting y remarketing. Estrategia de pauta publicitaria que se ejecutan dentro de los buscadores (como Google), redes sociales o redes de display, son cruciales para impactar al 97% de usuarios que abandonan la web sin reservar, pudiendo aumentar la conversión hasta en un 160%.

Analítica y KPIs: el valor del dato.

La analítica permite transformar métricas en decisiones disruptivas, según Xiang et al (2021b). Es medir y poder compararse para mejorar, la analítica web y las métricas de redes sociales son activos estratégicos de benchmarking competitivo, medir el desempeño de la empresa comparándolas con el estándar del mercado, es identificar brechas que sean oportunidades de mejora y superación, se utiliza la analítica para pronosticar tendencias y de esta manera superar a la competencia con rapidez creativa.

KPIs críticos. CTR (Click-Through Rate, interés real), Revenue (conversión a venta, ingresos) y NPS (Net Promoter Score). Es la métrica de lealtad definitiva, como ejemplo, en una sola pregunta: "En una escala del 0 al 10, ¿qué tan probable es que recomiendes nuestro servicio a un amigo o familiar?". Promotores (9-10). So tus fans, hacen el marketing por ti.

Pasivos (7-8). Satisfechos, pero si la competencia baja sus precios, se van con él.

Detractores (0-6). Riesgo de tu reputación en las redes, hablan mal de ti en TripAdvisor o redes sociales. Un NPS alto indica lealtad es más rentable mantener un cliente feliz que adquirir uno nuevo mediante publicidad.

Google analytics. Funciona como el "GPS" del viajero, permitiendo identificar fuentes de tráfico, demografías y embudos de reserva (funnels).

Los dashboards y reporting (tablero de control). Permite tener reportes confiables mediante el uso de la data studio, con reportes mensuales e insights accionables, conocimientos profundos producto del análisis de datos que permiten tomar decisiones estratégicas específicas para mejorar el rendimiento empresarial.

Tendencias: IA, realidad virtual y sostenibilidad.

IA Generativa. Chatbots que actúan como conserjes 24/7 y planificadores de itinerarios personalizados.

Realidad Aumentada (RA) y Virtual (RV). El "pruebe antes de comprar". Tours 360° que reducen el miedo al fraude y aumentan la confianza del comprador.

Social commerce. Compra directa sin salir de la app (Instagram/TikTok Shopping).

Turismo responsable. El 76% de los viajeros busca opciones sostenibles, según Booking.com (2023). El marketing ya no solo vende una habitación, sino una responsabilidad compartida (transparencia ética e impuesto al carbono).

Hiper-personalización. Los algoritmos analizan el historial del turista/viajero para ofrecerle ese hotel con spa masajes que tanto le gusta, antes que lo busque y de pensar en ello.

Realidad Aumentada (RA) y Virtual (RV). "Pruebe antes de comprar".

En turismo, se vende intangibles (expectativas/deseos), mediante estas tecnologías se eliminan el miedo al fraude o a la decepción. Así se tiene los tours 360° y la RV en las que los turistas/viajeros pueden convertir sus sueños y deseos de visitar lugares aún antes de efectuarlas, por ejemplo, permiten al turista "caminar" por la suite de un hotel o explore el conjunto arqueológico de Machupichu desde su sofá, ayudando a aumentar la confianza y acelerar la reserva o la misma compra. La RA (Realidad Aumentada), ayuda al turista a estar en el destino usando su celular para ver cómo era un monumento en la antigüedad o para traducir menús y señales en tiempo real.

Social commerce: la venta sin fricciones. Es el paso de solo "ver" a "comprar" dentro de la misma plataforma, son las que realizan compras directas en apps y sitios especializados, entre estas:

-Compras directas, donde ya no necesitas salir de Instagram o TikTok para reservar. El botón de "reservar ahora" o mejor aún "comprar" integrado reduce los pasos del embudo.

-Sitios especializados. La combinación de sistemas de pago seguros en redes sociales permite que el impulso de compra generado por un influencer se convierta en una venta inmediata y de manera fácil y automática.

Casos de Estudio.

1. Dubai Presents (TikTok). Utilizó la viralidad y el social commerce mediante retos (challenges) y colaboraciones con influencers. Resultado: millones de vistas y un aumento directo en búsquedas y reservas integradas en la plataforma.

Caso 2: VisitScotland (Micro-influencers)

Enfoque en la autenticidad y sostenibilidad. Al trabajar con creadores locales de nicho, lograron un engagement superior al 10%, promoviendo destinos menos masificados y experiencias auténticas de larga duración.

Preguntas de evaluación.

Instrucciones. Seleccione la respuesta que mejor se ajuste a los conceptos de marketing digital y redes sociales analizados en esta sección.

1.	¿Cuál es el rol principal de las redes sociales en el ecosistema del marketing digital turístico?
(a)	Actuar únicamente como canales de distribución de inventario
(b)	Fomentar la inspiración, el engagement y la conversión a lo largo del customer journey
(c)	Servir exclusivamente para la colocación de publicidad pagada
(d)	Gestión de crisis operativas en entornos offline
(e)	Ninguna de las anteriores
2.	¿Qué métrica se considera más predictiva del éxito de una estrategia en redes sociales para el sector?
(a)	El número total de impresiones brutas
(b)	La tasa de visualizaciones en anuncios pagados
(c)	El crecimiento neto de seguidores mensuales
(d)	El Engagement Rate (Interacciones totales divididas entre el alcance)
(e)	Ninguna de las anteriores
3.	¿Por qué las marcas turísticas prefieren colaborar con micro-influencers actualmente?
(a)	Debido a su bajo nivel de alcance masivo
(b)	Por sus elevados costos de producción comparados con celebridades
(c)	Por su alto nivel de compromiso (engagement) y la autenticidad percibida por su nicho.
(d)	Porque garantizan audiencias generales y no segmentadas
(e)	Ninguna de las anteriores
4.	¿Qué herramienta se considera el estándar fundamental para la analítica web en turismo 4.0?
(a)	Hootsuite para programación de contenidos
(b)	Google Analytics 4 (GA4).
(c)	Buffer para la gestión de publicaciones
(d)	Meta ads manager para la ejecución de pauta

(e)	Ninguna de las anteriores
5.	¿Cuál representa una tendencia emergente clave en la comercialización digital turística?
(a)	El social commerce para facilitar reservas directas dentro de las aplicaciones sociales
(b)	El retorno al uso predominante de folletería impresa
(c)	La eliminación del contenido generado por el usuario (UGC).
(d)	El enfoque exclusivo en mega-celebridades de alcance global
(e)	La alternativa a y d

Clave de respuestas:

1-b | 2-d | 3-c | 4-b | 5-a |

Revenue Management: optimización de ingresos y gestión de la demanda

El **Revenue Management (RM)** u optimización de ingresos, es una filosofía de gestión que busca vender el producto adecuado, al cliente apropiado, en el momento preciso y al precio óptimo, según Kimes (2003). Su importancia radica en la naturaleza del producto turístico: inventario perecedero (una habitación no vendida hoy es una pérdida irreversible) e inflexibilidad de capacidad, de acuerdo con Talluri & van Ryzin (2004). Una implementación efectiva de RM puede incrementar los ingresos entre un 3% y un 7% sin necesidad de inversión adicional en infraestructura (Ivanov & Zhechev, 2012).

Para que el RM sea aplicable, la organización debe cumplir con cinco condiciones clave que Kimes(2003) identificó cinco condiciones clave, para maximizar el potencial: (a) **capacidad fija**, rigidez para aumentar la oferta de forma inmediata; (b) **inventario perecedero**, el servicio no se puede almacenar; (c) **venta anticipada**, permite modelar la demanda antes del consumo, permite prever la demanda y actuar en consecuencia; (d) **demand variable**, patrones predecibles de temporada alta y baja, donde es importante la estructura de costos (fijos y variables) y (e) **segmentación de mercado**, clientes con distinta disposición a pagar (ej. corporativo vs. vacacional).

Métricas Fundamentales (KPIs).

El éxito del RM se mide a través de indicadores que equilibran ocupación y tarifa, según Ivanov, 2014): **ADR** (Average Daily Rate – tarifa promedio diaria), mide los ingresos de habitaciones vendidas. **Occupancy Rate** – ocupación, habitaciones vendidas / disponibles) × 100; **RevPAR** (Revenue Per Available Room - ingreso por habitación disponible), **ADR** × ocupación. Es la métrica reina del sector; **TRevPAR** (Total revenue per available room - ingresos totales por habitación disponible), ingresos totales (incluyendo alimentos, spa, etc.) / habitaciones disponibles. **GOPPAR** (Gross operating profit per available room - beneficio

operativo bruto por habitación disponible, utilidad operativa bruta / habitaciones disponibles, donde se la eficiencia real y la rentabilidad neta.

Estrategias de pricing dinámico y segmentación. El núcleo del RM es el ajuste continuo de precios basado en el valor fluctuante del inventario, según Guillet & Mohammed (2015) para ello se usa el fijar los precios, según varios modelos.

1. Modelos de fijación de precios: Basado en disponibilidad. Los precios suben conforme el inventario disminuye, los hoteles definen categorías de tarifas (Saver, Standard, flexible, premium) con restricciones diferenciadas (no reembolsable frente a cancelación gratuita). **Basado en tiempo**, tarifas bajas para reservas anticipadas y primas con coste elevado para viajeros de última hora. **Basado en demanda**, precios altos justificados por eventos o temporadas pico (verano, festivales culturales, deportivos, religiosos y otros), necesario un forecasting (precisión) preciso. **Pricing competitivo**, ajustes en tiempo real mediante herramientas de Rate Shopping (comparación de tarifas), con un monitoreo continuo de aquellos competidores directos.

2. Segmentación y fences (vallas). Para evitar que clientes con alto poder adquisitivo accedan a tarifas económicas o clase turista, se aplican límites o fences, según Hanks et al (2002): **Físicos**, vistas al mar, suites, pisos ejecutivos. **No físicos**, políticas de cancelación estrictas, mínimo de noches (MinLOS) o reservas no reembolsables.

3. Overbooking estratégico. Consiste en vender más inventario de la capacidad real anticipando cancelaciones (5-15%). Aunque maximiza la ocupación, requiere un cálculo matemático para mitigar el riesgo de "desviar" clientes (walked guests- clientes desviados).

Forecasting (previsión) y gestión de la demanda. El pricing (fijación de precios) dinámico depende de pronósticos precisos. Los modelos actuales de **Machine Learning** reducen el error entre un 15% y 25% (Antonio et al., 2019). **Pace Reports** (Informe de ritmo), comparan el ritmo de reservas actuales frente al histórico. **Booking Curves** (curva de reservas), gráficos que visualizan el comportamiento de compra por segmento de clientes, con precios diferenciados.

Tecnología y Sistemas (RMS). Dada la complejidad de los datos, las empresas utilizan Revenue Management Systems (**RMS**) automatizados que integran IA: **IDeaS G3 (SAS)**, líder en grandes cadenas (Marriott), ayuda a navegar bajo la incertidumbre económica y la variabilidad de la demanda. **Duetto**, sistema basado en la nube y flexible, ayuda a los hoteleros

a anticiparse a los cambios, tomar decisiones más adecuadas. **Atomize**, enfoque en automatización extrema para hoteles independientes.

Figura 5. Modelo de ecosistema transmedia



Nota: Integración de la narrativa de marca con el contenido generado por el usuario (UGC) para la construcción de autoridad y confianza digital. (Generado por IA).

Consideraciones éticas y desafíos.

Fairness (equidad), el cliente debe percibir que el precio alto se debe a la escasez y no a la explotación (price gouging - aumento de precios). **Privacidad**, el uso masivo de datos para personalizar precios debe respetar normativas como el GDPR (General Data Protection Regulation - Reglamento General de Protección de Datos). **Accesibilidad**, el RM puede excluir a segmentos de bajos ingresos; se sugiere el uso de social pricing o subsidios en destinos públicos. El RM ha pasado de ser una táctica de precios a una filosofía estratégica que combina analítica avanzada con sensibilidad ética para garantizar la sostenibilidad financiera.

Casos de estudio.

1. Marriott International - implementación de RM total a escala global. La estrategia aplicada es el Total RM. Optimización de habitaciones, F&B y fidelización (Bonvoy), con resultado +5.1% en TRevPAR y precisión del forecast del 91%. Uso de tecnología y fomenta el benchmarking

2. Airbnb - Revenue Management Democratizado para hosts individuales. Airbnb lanzó **Smart Pricing**, Algoritmos de ML que ajusta precios por propiedad, para anfitriones individuales. +13% en ingresos promedio para los hosts que lo activan.

3. Disney Parks - Revenue management en pricing de admisión y demand spreading. Disney implementó el **Date-based Pricing**, tarifas diferenciadas (value, regular, peak). El resultado +10% en ingresos y mejor distribución de la demanda (menos aglomeración).

Preguntas de evaluación.

Instrucciones: Analice cada enunciado y seleccione la opción que mejor responda a los fundamentos de la gestión de ingresos.

1.	¿Cuál de las siguientes métricas combina información de ocupación y tarifa promedio, ofreciendo la visión más integral del desempeño de ingresos en hotelería?
(a)	ADR (Average Daily Rate).
(b)	Porcentaje de ocupación
(c)	GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room).
(d)	RevPAR (Revenue Per Available Room)
2.	Según el modelo de Kimes (2003) ¿cuál de las siguientes opciones NO es una condición necesaria para la aplicación efectiva del Revenue Management?
(a)	Capacidad relativamente fija
(b)	Inventario de naturaleza perecedera
(c)	Producto totalmente homogéneo sin posibilidad de diferenciación
(d)	Demanda variable pero predecible mediante modelos históricos
3.	El overbooking estratégico es una técnica que vende más inventario que la capacidad real, fundamentada matemáticamente para mitigar el impacto de las cancelaciones
(a)	Verdadero
(b)	Falso
4.	En el caso de éxito de Marriott International, ¿qué impacto tuvo la implementación del sistema IDEaS G3 RMS en la precisión de sus pronósticos (forecast accuracy)?
(a)	Incremento del 65% al 73%.
(b)	Incremento del 74% al 81%.
(c)	Incremento del 82% al 91%.
(d)	Incremento del 88% al 95%.
5.	Pregunta de desarrollo. Explique brevemente qué son los fences (vallas tarifarias) y cite dos ejemplos de vallas no físicas en el sector hotelero
	(Respuesta sugerida: Son reglas o restricciones que impiden que clientes con alta disposición a pagar accedan a tarifas de descuento. Ejemplos no físicos: compra anticipada, estancia mínima obligatoria o políticas de no reembolso).

Clave de respuestas:

1-d | 2-c | 3-a | 4-c | 5-respuesta sugerida|

Plataformas OTA y distribución electrónica

En el ecosistema del turismo 4.0, las **Online Travel Agencies (OTA)** son los intermediarios tecnológicos más influyentes. Su irrupción ha redefinido las reglas comerciales, obligando a los proveedores a equilibrar la visibilidad global con la rentabilidad de sus canales directos. La distribución electrónica ya no es solo una opción de venta, sino el factor determinante de la competitividad de un destino.

Este subtema, enmarcado en la gestión turística 4.0, analiza el funcionamiento, la arquitectura de negocio, los modelos de distribución y los impactos estratégicos de las principales plataformas OTA. Examina cómo la distribución electrónica de servicios se convierte en un factor determinante de competitividad para destinos y empresas turísticas en la era de la transformación digital sostenible. Se abordan los mecanismos de revenue management vinculados a canales digitales, las tensiones entre desintermediación y reintermediación, y las estrategias que permiten a los proveedores optimizar su presencia y rentabilidad en entornos hiperconectados.

Definición y Arquitectura de las OTA.

Las OTA son plataformas que integran la búsqueda, comparación y pago de servicios. A diferencia de las agencias tradicionales, operan mediante algoritmos de precios dinámicos y motores de recomendación basados en Inteligencia Artificial (IA), conectándose en tiempo real a los Sistemas Globales de Distribución (GDS) como Amadeus o Sabre.

Figura 6. El túnel de ventas en el marketing turístico



Nota: Sinergia entre la publicidad programática, buscadores y canales de distribución global (OTAs) hacia la reserva directa. Imagen Generada por IA

Arquitectura técnica: Front-end, interfaz de usuario con búsqueda semántica y reseñas verificadas. **Back-end**, gestión automatizada de inventario y revenue management. **Integración**, conexión mediante APIs y channel managers para sincronizar la oferta.

Tabla 6. Comparativa de Plataformas Globales (Proyección 2025)

Plataforma	Segmento principal	Modelo de ingresos	Mercado clave
Booking.com	Alojamiento global	Comisión (15–25%)	Europa y Latam
Expedia Group	Paquetes y vuelos	Comisión + Markup	Norteamérica
Airbnb	Alojamiento P2P	Tarifa de servicio	Global
Trip.com	Viajes corporativos/ocio	Comisión	Asia-Pacífico
Trivago/Kayak	Metabúsqueda	CPC (Coste por clic)	Global

Fuente: Elaboración propia

Modelos de distribución electrónica.

La distribución ha evolucionado hacia la **omnicanalidad**, donde el inventario se gestiona simultáneamente en diversos entornos: **Modelo de Agencia**, el proveedor fija el precio y la OTA cobra una comisión (ej. Booking.com). **Modelo Merchant (mayorista)**, la OTA compra inventario a precio neto y lo revende con un margen de beneficio (ej. Expedia). **Modelo Metabúsqueda**, actúa como comparador y redirige al canal de reserva oficial (ej. Google Hotel Ads).

Impacto y estrategias de optimización.

Si bien las OTA ofrecen un alcance masivo (efecto vitrina o billboard effect), también generan tensiones por la erosión de márgenes y la dependencia algorítmica. Para optimizar la distribución, las empresas deben aplicar: **Estrategia book direct**, incentivar la reserva directa con beneficios exclusivos y programas de fidelidad. **Conectividad tecnológica**, uso de Channel Managers vinculados al PMS para evitar el *overbooking*. **Contenido enriquecido**, uso de tours 360°, fotos profesionales y sellos de sostenibilidad para mejorar la compra. **Gestión de reputación**, monitoreo activo de reseñas en Google y TripAdvisor, factor que altera el ranking en las OTA.

Casos de estudio.

Caso 1: NH Hotel Group (Distribución Omnicanal). NH enfrentaba una dependencia del 45% de las OTA. Al potenciar su programa NH Rewards y tecnología de reserva directa, logró que sus canales propios fueran un 60% más rentables que las OTA, incrementando su revenue total en un 23% anual. El uso de una tecnología propia reduce la dependencia y protege el margen.

Caso 2: Booking.com (sostenibilidad como filtro). Con el programa Travel Sustainable, la plataforma alineó la oferta con la demanda ética (83% de los viajeros valoran la sostenibilidad). Las propiedades certificadas experimentaron mayores tasas de compra y mejor posicionamiento, donde los atributos ESG (Environmental, Social, and Governance - Ambiental, Social y de Gobernanza) son hoy una ventaja competitiva en los algoritmos de búsqueda que implica que el contenido relevante, la transparencia corporativa y las acciones sostenibles son una constante de las empresas como señales de calidad.

Caso 3: PromPerú (alianzas estratégicas). Mediante micrositiOS y paquetes temáticos en Expedia y Trip.com, el ente promotor logró amplificar la visibilidad de destinos específicos (Amazonía, Machu Picchu) en mercados internacionales de alto gasto. Las OTA son aliadas críticas para la promoción de destinos a gran escala.

Preguntas de evaluación.

Instrucciones: Utilice estas preguntas para consolidar los conceptos sobre intermediación digital y modelos de negocio en las agencias de viajes en línea.

1.	¿Cuál es la diferencia fundamental entre el modelo de agencia y el modelo Merchant (mayorista) en la distribución a través de OTAs?
	(Respuesta sugerida). Modelo de Agencia. El proveedor establece el precio final y la OTA percibe una comisión (15–20%) sobre cada reserva confirmada; la propiedad del inventario y el riesgo permanecen en el proveedor (ej. Booking.com). Modelo Merchant. La OTA adquiere el inventario a un precio neto negociado y lo revende al viajero añadiendo un margen propio (markup); la plataforma asume el riesgo comercial y tiene mayor control sobre el precio final (ej. Expedia). Diferencia clave. Radica en quién tiene la autoridad para fijar el precio final al consumidor y quién asume el riesgo del inventario no vendido.
2.	¿Cuáles son los principales riesgos de que una empresa turística mantenga una dependencia excesiva de las OTAs?
	(Respuesta sugerida). Erosión de márgenes, las comisiones elevadas (hasta el 25%) reducen drásticamente la rentabilidad neta. Pérdida de datos, la OTA actúa como barrera, impidiendo que el hotel obtenga datos del cliente para futuras estrategias de fidelización. Vulnerabilidad algorítmica, un cambio en el algoritmo de la plataforma puede desplazar la visibilidad del hotel de la primera página de resultados. Comoditización, el hotel corre el riesgo de ser percibido solo por precio y no por sus atributos diferenciales de marca.
3.	De las siguientes afirmaciones, ¿cuál describe correctamente el modelo de meta buscador en turismo?
(a)	Es una plataforma que vende directamente los servicios turísticos al viajero
(b)	Es un comparador que agrega resultados de múltiples OTAs y proveedores, cobrando generalmente por clic (CPC) o conversión
(c)	Es un sistema GDS especializado exclusivamente en grandes mayoristas
(d)	Es una agencia física con una interfaz de consulta digital

Clave de respuestas: 1-respuesta sugerida | 2-respuesta sugerida | 3-b |

Experiencia del turista y fidelización 4.0

En la era de la hiperconectividad, la gestión de la experiencia del cliente (Customer Experience - CX) es el principal diferenciador competitivo. El marketing turístico ha evolucionado hacia un modelo relacional basado en un trinomio estratégico: **Customer Engagement** (compromiso), **Customer Experience** (vivencia) y **Customer Success** (éxito), garantizando la retención del viajero a largo plazo (Sare-Ramos & Fernando-Hallo, 2021). Esta ruta ya visualizada en un mapa (mapa del customer journey), permite a las empresas tener claro los puntos de debilidad y las oportunidades que tiene para poder optimizar la experiencia de viaje del turista, la organización, proceso y recomendaciones hasta la misma postventa. En otras palabras, se trata de analizar el marketing relacional encaminado en la fidelización del turista/cliente, propone un trinomio fundamentado en customer engagement (compromiso) y customer experience (la experiencia) para alcanzar el customer success (éxito), integrando este trinomio en el proceso de compra o comercial asegurando la conservación a largo plazo de los turistas/clientes, según Sare-Ramos; Fernando-Hallo (2021). Siendo así es optimizar todo el viaje en sus dimensiones digital, emocional y experiencial, es contar con una habilidad estratégica esencial que ayuda a asegurar la satisfacción y fidelización del turista/cliente.

La fidelización no solo es lograr la repetición de compra del cliente, implica crear y tener vínculos emocionales que duren, es fomentar que los clientes recomienden con convicción y transformarlos en embajadores de la marca y trabajo. En la gestión turística 4.0 del turismo, el mapeo del customer journey y las estrategias bien definidas de la fidelización se potencian con la inteligencia artificial, el uso de big data y la analítica de datos específicos y tomar decisiones o crear modelos predictivos.

Así mismo, la automatización del marketing social-relacional -donde se usa tecnología para gestionar e individualizar interacciones perennes con los turistas/clientes a mayor nivel, combinando herramientas de automatización de marketing (e-mail, redes sociales) con gestión de relaciones con el cliente (CRM), para segmentar audiencias o clientes en grupos específicos. Esto, basado en la actividad del turista/cliente, su comportamiento y preferencias, para mayor impacto). Igualmente, nutrir leads (enviando mensajes específicos en las diferentes etapas del proceso de ventas, permitiendo convertir leads -clientes potenciales- en clientes reales) y, personalizar la comunicación automáticamente y a mayor escala, centrado en el valor relacional y sostenible.

Teniendo presente que los turistas/clientes son más informados y con muchas más expectativas abiertas en relación con los servicios y productos que quieren recibir; todo esto junto a la gran disponibilidad de precios, modelos, servicios y proveedores, que existen en el mercado. De ahí que atraer y retener a los turistas/clientes es una tarea más ardua, pero que con la ayuda de esta herramienta puede ser un elemento diferenciador, a decir, la relación y acompañamiento al cliente (CRM), de acuerdo con De Sousa, et al (2024).

El Customer Journey turístico (recorrido de viaje del cliente): fases y touchpoints.

El viaje del turista es un proceso multifásico desde donde se identifica una necesidad, interactúa con una marca o empresa, realiza una compra y se logra la fidelización; donde cada punto de contacto (touchpoint) puede fortalecer o dañar la percepción de marca. Según el modelo de Lemon & Verhoef (2016) adaptado al entorno 4.0, se identifican cinco fases:

Tabla 7. Recorrido de viaje del cliente

Fase	Canales de contacto	Táctica clave 4.0
1. Inspiración	Redes Sociales, TikTok, Influencers, YouTube, recomendaciones varias.	Contenido UGC y SEO Semántico.
2. Investigación	Google, OTAs, Meta-buscadore.	Reputación online y Rich Content (gestión de ingresos)
3. Reserva	Web directa, Apps, Chatbots.	Personalización algorítmica e IA.
4. Experiencia in situ	Hotel, Destino, Actividades.	IoT, Check-in digital y Gamificación. App de destino
5. Post-Experiencia	Email, Comunidades, Reseñas.	CRM, NPS y Retargeting

Nota: El UGC (User Generated Content) tiene un 92% más de confianza que la publicidad tradicional, transformando al turista en un embajador activo de la marca.

El contenido UGC (User Generated Content o Contenido Generado por el Usuario), referido a cualquier material, tales como videos, fotos, reseñas o testimonios, que ha sido creado y motivado voluntariamente por consumidores reales y no por la empresa/marca. Se identifica por ser auténtico, orgánico y de modo "casera" (grabado con celular), usado para crear confianza, mejorar el engagement (compromiso/interacción) y aumentar seguidores.

El SEO semántico es la optimización de contenidos enfocada en el significado, el contexto y la intención de búsqueda del usuario, responde exhaustivamente a una temática, organizando y priorizando la información mediante palabras y conceptos relacionados para mejorar la comprensión de los motores de búsqueda y den una respuesta más directa y puntual.

Gestión de reseñas (reputación on line), rich content (contenido enriquecido), revenue management (gestión de ingresos)”; referidos el primero, la *gestión de reseñas* donde se potencia la reputación online se trabaja monitoreando, respondiendo y analizando las opiniones de los turistas/clientes en plataformas como Google, TripAdvisor o Booking, de esta manera se construye la confianza, influyendo en la decisión de compra y mejorando el posicionamiento. El segundo, rich content; referido al contenido visual detallado y uso de recurso digital o multimedia de alta calidad (fotos 360°, vídeos, descripciones detalladas, texto, sonido, imágenes, juegos, simulaciones, animación, recorridos virtuales) para optimizar la experiencia de los usuarios. Esto resulta en aminorar la incertidumbre e incrementar el número de comprometidos leales en los canales de venta directa. El tercero, el revenue management optimiza precios en tiempo real para incrementar ingresos, es una técnica que busca vender el servicio preciso, al cliente idóneo, en el tiempo oportuno y al precio adecuado. Busca analizar la demanda, la competencia y busca los datos históricos para ajustar tarifas activamente para luego maximizar ingresos, particularmente en negocios de servicios como los hoteles, aerolíneas, transportes que tienen un inventario perecedero.

Personalización algorítmica, referida al uso de algoritmos e inteligencia artificial (IA) para adaptar de forma automática y sistemáticamente el contenido, publicidad o servicios digitales en favor de los intereses y comportamientos específicos de los turistas/clientes. Busca y analiza datos históricos ocurridos para luego predecir gustos y preferencias, buscando aumentar la participación, donde el algoritmo decide qué información es más importante y relevante para un determinado turista/cliente, optimizando la experiencia, y tomando en cuenta las implicaciones éticas sobre la privacidad y la autonomía de elección de cada usuario.

Apps de destino; aplicaciones móviles esbozadas para optimizar la experiencia del turista/viajero, ofreciendo información a los turistas sobre lugares de interés, cultura, gastronomía, religiosidad, historia... y se incluyen herramientas de planificación, mapas y geolocalización para actividades turísticas que se programen, como las guías y recursos de viaje, apps de destinos inteligentes (DTI), apps de navegación y localización, que serán usados en los destinos turísticos.

NPS (Net Promoter Score), permite identificar clientes satisfechos o insatisfechos para poder retenerlos, mejorando su experiencia y satisfacción. Este indicador clave que mide la lealtad y satisfacción del turista/cliente, nos ayuda a evaluar qué tan probable es que nuestro cliente recomiende nuestra empresa o servicio en una escala del 0 al 10. Identificando a aquellos

denominados promotores en un rango de 9 a 10, los pasivos de 7 a 8 y detractores en el rango de 0 a 6 (basado en el modelo de Fred Reichheld de Bain & Company, 2003).

Retargeting también denominado remarketing, técnica usada en el marketing digital que consiste en causar una fuerte impresión a los turistas/clientes, con anuncios individualizados a aquellos que ya visitaron tu sitio web, vieron o interactuaron con tu empresa/marca, pero que al final no se comprometieron. Utiliza píxeles o cookies para recordar al turista/usuario productos/servicios que vio y visitó para aumentar la posibilidad de comprarla.

Del momento de la verdad al ZMOT.

El diseño de servicios 4.0 se centra en el Zero Moment of Truth (ZMOT), el instante en que el turista investiga en línea antes de decidir. Manejar el ZMOT requiere una presencia digital coherente y respuestas rápidas, con una amplitud de información sobre productos y servicios pues los consumidores están más conectados e informados, de acuerdo con Verhoef et al (2021). Herramientas como el Service Blueprint permiten mapear el Frontstage (interacciones visibles) y el Backstage (procesos de soporte) para eliminar puntos de debilidad (pain points).

Donde la tecnología 4.0 va a enriquecer las experiencias que tengan los turistas/clientes, mediante el IoT que personaliza los entornos físicos, la realidad aumentada y la realidad virtual (RA/RV), amplía el destino elegido virtualmente, y los asistentes de inteligencia artificial (IA) ofrecen atención 24/7 en tiempo real, mediante ayudantes como chatbots y asistentes de voz, la tecnología tiene un papel principal en todo esto y a la vez como disruptor y transformador para los viajes y el comienzo del turismo digital, según Gretzel et al (2020).

Por ello se habla de un turismo electrónico que de seguro dará forma al futuro del turismo, haciendo que se pondere a la vez los sistemas de valores, las lógicas empresariales, los paradigmas científicos y que los conocimientos tecnológicos sean visibles y ayuden a esta transformación presente, mediante cambios estructurales y transformacionales profundos y que duren un largo plazo siendo que el turismo es una actividad netamente socioeconómica de interés mundial, de acuerdo con Sigala (2020).

Fidelización turística en la era digital.

La fidelidad ha pasado de ser transaccional (puntos por compras) a ser actitudinal (preferencias) y emocional. No se busca solo la repetición, sino la Advocacy (promoción activa vía eWOM - electronic word of mouth / boca a boca virtual o electrónico). Las estrategias 4.0 incluyen: **personalización predictiva**, uso de Machine Learning para anticipar deseos antes de

que el cliente los exprese. **Omnicanalidad**, unificar WhatsApp, redes sociales y CRM para una atención sin fisuras. **Brand communities**, espacios virtuales para fomentar el sentido de pertenencia.

Las **estrategias clave en 4.0** incluyen:

- Personalización predictiva con machine learning (para anticiparse a tendencias, mejorar procesos y tomar decisiones estratégicas fundadas en datos).

- Programas experienciales (beneficios exclusivos, reconocimiento).

- Escucha activa (NPS, monitoreo social), probabilidad de recomendación.

- Brand communities digitales, que son plataformas y espacios virtuales donde los usuarios afines se conectan para compartir intereses, experiencias y pasión por una empresa/marca, fortificando su lealtad y sentido de pertenencia hacia lo elegido.

- Omnicanalidad fluida con CRM integrado, donde va a unificar los puntos de contacto (redes sociales, WhatsApp, emails, celulares) en una determinada plataforma. Así se permite mantener todo el contexto de la actividad al cambiar de canal, permitir entrar al historial completo del cliente y poder ofrecer un adecuado servicio/producto, mejorando la atención y la lealtad.

La fidelización de los clientes en el sector turístico sería muy productiva por medio de un Sistema web-móvil, con estrategias efectivas para mantenerlos comprometidos y satisfechos, de acuerdo con Tamayo (2022).

CRM y analítica: la visión 360°.

Los sistemas CRM modernos (HubSpot, Salesforce, Zoho) permiten calcular el Customer Lifetime Value (CLV – Valor de vida del cliente), priorizando a los segmentos de alto valor. Mediante el análisis de la Tasa de Abandono (Churn rate), la IA puede intervenir preventivamente con ofertas personalizadas para evitar la pérdida de clientes, según de Sousa et al (2024).

**Figura 7. Customer 360:
experiencias de cliente conectadas**



Fuente: Salesforce LATAM Blog

Por lo que la integración de un CRM (Customer Relationship Management) con instrumentos de analítica consiente alcanzar una visión 360° del cliente, lo que indica hay un efecto directo en el aumento del ROMI (Return Of Marketing Inversión - Retorno de la inversión en Marketing).

Figura 8. Ciclo de optimización continua en una empresa, desde la captura de datos hasta la fidelización del cliente



Nota: Propuesta de indicadores clave desglosados por dimensiones (cuatro) para complementar el “indicador 4 respecto al ROMI”. Imagen Generada por IA.

1. Dimensión financiera y de eficiencia. Estos son esenciales para el perfil contable del libro, ya que validan si la inversión en marketing está generando valor real.

-ROMI (Return on Marketing Investment): *

-Fórmula: $\text{ROMI} = \frac{\text{Ingresos generados por marketing} - \text{Inversión (coste) en marketing}}{\text{Inversión (coste) en marketing}}$. Utilidad. Mide la rentabilidad directa de las campañas, a decir, la eficiencia operativa en marketing

-CPA (Costo por Adquisición). Determina cuánto dinero cuesta conseguir que un turista realice una reserva efectiva.

-RevPAR (Revenue Per Available Room). Ingresos por habitación disponible. Es el termómetro de éxito en la gestión hotelera y de alojamientos ecoturísticos.

2. Dimensión de reputación y ventas (impacto en la demanda). Como se mencionó antes, la calificación del usuario afecta directamente la ocupación.

-Índice de Reputación Online (GRI). Un promedio de las notas en plataformas como TripAdvisor o Google Maps. Un aumento de 1 punto puede correlacionarse con un incremento del 11% en la ocupación, un dato vital para proyecciones financieras.

-Tasa de Conversión Directa. Porcentaje de usuarios que reservan en la web oficial vs. los que solo visitan. Ayuda a medir la dependencia de las OTAs (y sus altas comisiones).

3. Dimensión digital y social (engagement). Para medir la salud de la comunidad y la efectividad de la narrativa transmedia.

-Tasa de participación UGC (User Generated Content). Número de veces que los turistas etiquetan al destino o usan el hashtag oficial. Valida la "experiencia" compartida.

-Sentiment Analysis (análisis de sentimiento). Porcentaje de comentarios positivos, neutros y negativos. Es un indicador cualitativo que se puede cuantificar para prevenir crisis de marca.

4. Dimensión de sostenibilidad y fidelización. Específico para el enfoque de ecoturismo.

-TV (Lifetime Value del Cliente). Predicción del valor neto que un turista generará durante toda su relación con la marca (visitas recurrentes).

-Huella de carbono por visitante. Un KPI moderno en administración que mide la eficiencia del marketing ético y el compromiso con la conservación.

Casos de estudio.

1: Marriott Bonvoy (fidelización predictiva). Con más de 237 millones de miembros, Marriott utiliza IA para pre-asignar habitaciones según preferencias históricas (ej. vista al mar). Al controlar el journey completo a través de su App, reducen la dependencia de las OTAs y aumentan el CLV significativamente, teniendo como resultado que las reservas directas tengan márgenes de rentabilidad superiores al 20%.

2. Visit Finland (estrategia omnicanal). Finlandia rediseñó su journey enfocándose en la "autenticidad y silencio". Usaron un mapa omnicanal con guías georreferenciadas y una comunidad post-viaje que mantiene vivo el relato de la marca país. Cuyo resultado fue un posicionamiento líder en el Travel & Tourism Report del Foro Económico Mundial.

3. LATAM Airlines (transformación del journey). La aerolínea implementó check-in predictivo y NPS transaccional (Net Promoter Score transaccional - medición por etapas). Al usar IA conversacional para resolver incidencias en tiempo real, lograron un récord histórico de 51 puntos en lealtad en 2024. Con un resultado positivo de mejora drástica en la satisfacción y eficiencia operativa post-pandemia.

Preguntas de evaluación.

Instrucciones: Utilice estas preguntas para validar su comprensión sobre la gestión de la experiencia y la fidelización en entornos digitales.

1.	¿En qué consisten las cinco fases del customer journey turístico y qué herramienta 4.0 es clave en cada una?
(a)	Inspiración. Redes sociales y contenido generado por usuarios (UGC).
(b)	Investigación. SEO semántico, gestión de reseñas y contenido enriquecido (rich content).
(c)	Reserva. Chatbots con IA, personalización algorítmica y motores de reserva directa
(d)	Experiencia in situ. Internet de las Cosas (IoT), apps de destino y realidad aumentada y Post-experiencia: Sistemas CRM, medición de NPS transaccional y estrategias de retargeting.
2.	¿Qué es el Zero Moment of Truth (ZMOT) y por qué es crítico para el sector?
	(Respuesta sugerida). Es el instante en que el viajero investiga y forma expectativa antes de realizar la reserva formal. Es crítico porque ocurre fuera del control directo de la empresa, basándose en la reputación digital. Una gestión activa del ZMOT (fotos, reseñas y SEO) es la mayor ventaja competitiva hoy día.
3.	¿Cuál de las siguientes alternativas describe correctamente la lealtad tipo Advocacy?
(a)	El cliente repite la compra por falta de opciones
(b)	El cliente prefiere la marca, pero no la recomienda
(c)	El cliente se convierte en promotor activo, generando contenido (UGC) y defendiendo la marca.
(d)	El cliente solo acumula puntos en un programa de viajero frecuente
(e)	Ninguna de las alternativas
4.	¿Cómo mejora un CRM integrado con automatización la experiencia del cliente?
	(Respuesta sugerida). Permite enviar comunicaciones personalizadas basadas en el historial del huésped, activar flujos de upselling (técnica de ventas usada para persuadir al cliente de comprar un producto /servicio más costoso, avanzado o premium de lo que al principio pensaba comprar) contextual durante la reserva, gestionar incidencias en tiempo real durante la estancia y automatizar encuestas de satisfacción post-viaje para calcular el valor de vida del cliente (CLV).
5.	¿Por qué es insuficiente medir la satisfacción solo al final de la estancia?
	(Respuesta sugerida): Porque no permite corregir errores en tiempo real y sufre del "sesgo de memoria". El enfoque 4.0 propone el NPS transaccional, que mide la satisfacción en cada touchpoint (reserva, check-in, servicio) para detectar señales tempranas de insatisfacción y actuar de inmediato.

Clave de respuestas: 1-e | 2-rs | 3-c | 4-rs | 5-rs|

Referencias Bibliográficas

- Anderson, C. K. (2012). The impact of social media on lodging performance. *Cornell Hospitality Report*, 12(15), 6-11. <http://hdl.handle.net/1813/71194>
- Antonio, N de Almeida, A & Nunes, L. (2019). Hotel booking demand datasets. *Data in Brief*, 22, 41-49. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.11.126>
- Booking.com. (2023). *Sustainable Travel Report 2023*. <https://globalnews.booking.com/download/31767dc7-3d6a-4108-9900-ab5d11e0a808/booking.com-sustainable-travel-report2023.pdf>

- Booking Holdings. (2024). *2024 Sustainability Report*. https://www.bookingholdings.com/wp-content/uploads/2025/04/Booking-Holdings_2024_Sustainability_Report.pdf
- Booking.com. (2024). *Sustainable Travel Report 2024*. <https://news.booking.com/download/aecf3f81-73df-42eb-a8a1-f4bdc8809af4/booking.comsustainabletravelreport2024.pdf>
- Buhalis, D & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563-582. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059>
- Buhalis, D & Volchek, K. (2021). Bridging marketing theory and big data analytics: The taxonomy of marketing attribution. *International Journal of Information Management*, 56, Article 102253. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102253>
- Chhabra, D., Healy, R & Sills, E. (2003). Staged authenticity and heritage tourism. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 702-719. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(03\)00044-6](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(03)00044-6)
- Chávez-Miranda, E & Ruiz-Jiménez, A. (2005). *Yield Management en la hotelería: Estudio de su aplicación en Sevilla, España*. Universidad de Sevilla.
- De Sousa, M., Ribeiro, A. B & Lacerda, H. P. (2024). Desenvolvimento de um CRM educacional para auxílio de la gestão de relacionamento com el cliente. *Revista Foco (Interdisciplinary Studies Journal)*, 17(11), 1–10. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n11-248>
- Djafarova, E & Rushworth, C. (2017). Exploring the credibility of online celebrities' Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. *Computers in Human Behavior*, 68, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.009>
- Djafarova, E & Foots, S. (2022). Exploring ethical consumption of generation Z: Theory of planned behaviour. *Young Consumers*, 23(3), 413-431. <https://doi.org/10.1108/YC-10-2021-1405>
- Gretzel, U. (2019). The role of social media in creating and addressing overtourism. In C. Milano, J. M. Cheer & M. Novelli (Eds.), *Overtourism: Excesses, discontents and measures in travel and tourism* (pp. 62-75). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110607369-005>
- Guillet, B. D & Mohammed, I. (2015). Revenue management research in hospitality and tourism: A critical review of current literature and suggestions for future research.

- International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(4), 526-560.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2014-0295>
- Hanks, R. D., Cross, R. G & Noland, R. P. (2002). Discounting in the hotel industry: A new approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 94-103.
<https://doi.org/10.1177/0010880402431008>
- Harrigan, P., Evers, U., Miles, M. P & Daly, T. (2018). Customer engagement and the relationship between involvement, engagement, self-brand connection and brand usage intent. *Journal of Business Research*, 88, 388-396.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.046>
- Hays, S., Page, S. J & Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: Its use by national tourism organisations. *Current Issues in Tourism*, 16(3), 211-239.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2012.662215>
- Ivanov, S. (2014). *Hotel revenue management: From theory to practice*. Zangador.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2714.8960>
- Ivanov, S & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management – a critical literature review. *Tourism*, 60(2), 175-197.
- Inversini, A & Masiero, L. (2014). Selling rooms online: The use of social media and online travel agents. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 272-292. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2013-0140>
- Kimes, S. E. (2002). Perceived fairness of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 21-30. <https://doi.org/10.1177/0010880402431002>
- Kimes, S. E. (2003). Revenue management: A retrospective. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 131-138. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(03\)90113-3](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(03)90113-3)
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C & Baloglu, S. (2021). *Marketing for hospitality and tourism* (8th ed.). Pearson Education.
- LATAM Airlines Group. (2025). *Annual Integrated Report 2024*.
https://s205.q4cdn.com/986550758/files/doc_events/shareholders/2025/03/PT/Annual-Integrated-Report-2024-text-1.pdf
- Law, R., Leung, D & Chan, I. C. C. (2019). Progression and development of information and communication technology research in hospitality and tourism. *International Journal of*

- Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 511-534. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0586>
- Lemon, K. N & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Leung, D., Law, R., van Hoof, H & Buhalis, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 3-22. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.750919>
- Li, J., Xu, L., Tang, L., Wang, S & Li, L. (2018). Big data in tourism research: A literature review. *Tourism Management*, 68, 301-323. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.03.009>
- Marriott International. (2025). *Annual Report 2024*. <https://marriott.gcs-web.com/static-files/a7664c0f-5bd1-4066-9fc9-b05eb6c93772>
- McCarthy, J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M & Ranchhod, A. (2009). *Marketing in travel and tourism* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080942957>
- Mohamed, O. E. (2025). The role of user-generated content (UGC) in enhancing digital marketing strategies to increase brand awareness. *International Design Journal*, 15(4), 131-138. <https://doi.org/10.21608/idj.2025.372777.1304>
- Munar, A. M & Jacobsen, J. K. S. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism Management*, 43, 46-54. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.01.012>
- Neuhofer, B., Magnus, B & Celuch, K. (2020). El impacto de la inteligencia artificial en las experiencias de eventos: Un enfoque basado en la técnica de escenarios. *Electronic Markets*, 31(2), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00433-4>
- Phocuswright. (2024). *Global Travel Market Report 2024*. <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Market-Overview-Sizing/Global-Travel-Market-Report-2024>. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.08.004>
- Sare-Ramos, L & Fernando-Hallo, R. (2021). Marketing relacional, un estudio sobre customer engagement, customer experience y customer success. *UDA Akadem*, (8), 10-35. <https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi8.436>
- Serna-Silva, G.J. (2013). *Marketing de Servicios*. ISBN 978-612-00-1140-9

- SiteMinder. (2025). *Hotel Booking Trends 2025* (Datos basados en el reporte de 2024).
<https://www.siteminder.com/hotel-booking-trends>
- Talluri, K. T & van Ryzin, G. J. (2004). *The theory and practice of revenue management*.
Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-27221-4>
- Tamayo, D. (2022). Seguimiento y fidelización de clientes del sector turístico, mediante un sistema web – móvil. *Revista Ingeniería e Innovación del Futuro*, 1(1), 23-36.
<https://doi.org/10.62465/riif.v1n1.2022.2>.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Visit Finland. (2025). *State of Sustainable Tourism 2024*.
<https://www.visitfinland.fi/globalassets/visitfinland.fi/vf-julkaisut/2025/state-of-sustainable-tourism-2024.pdf>
- World Economic Forum. (2024). *Travel & Tourism Development Index 2024*.
<https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/>
- Xiang, Z., Fesenmaier, D. R & Werthner, H. (2021). Knowledge creation in information technology and tourism: A critical reflection and an outlook for the future. *Journal of Travel Research*, 60(6), 1371-1376. <https://doi.org/10.1177/0047287520933669>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33–46.
<https://doi.org/10.1177/002224298504900203>

III. GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA Y DISEÑO DE SERVICIOS TURÍSTICOS

Humberto Nicolás Rivas Ortega³

El estudio de las experiencias turísticas, en un contexto de alta incertidumbre, constituye tal vez un nuevo desafío para las autoridades, sector privado, comunidades locales y la academia. Si bien las decisiones individuales y colectivas que determinan la acción de viajar han conducido numerosas investigaciones en las últimas dos décadas, los profundos cambios derivados de la crisis que enfrentó el sector durante el período de pandemia y el complejo escenario que afecta a los flujos del turismo internacional como consecuencia de conflictos bélicos, cambio climático y pérdida de la biodiversidad en los destinos, entre otros factores, generan nuevas interrogantes acerca de las condiciones que habrá de ofrecer para asegurar experiencias positivas acordes a las motivaciones y expectativas de los visitantes.

Al finalizar el año 2025 las cifras de viajes de turistas internacionales registradas a nivel mundial, mostraban un signo muy favorable de recuperación respecto del sector, con un total 1.523 millones de llegadas, con incremento del 4% entre los años 2024 y 2025, cifra superior a las registradas en el período pre pandemia y que reflejan la resiliencia de las actividades turísticas y factor motivante del renovado dinamismo de las autoridades responsables del sector turismo en prácticamente todas las regiones del mundo, que presentan una evolución positiva en términos del turismo internacional (UN Tourism, 2026).

Si bien estas cifras son positivas, es necesario analizar el comportamiento de los viajeros según sus tendencias de viajes. Un reciente informe de Booking.com sobre las actitudes de los consumidores, basado en encuestas realizadas a 32.500 viajeros en 35 países, refleja que actualmente la búsqueda de lugares que ofrezcan condiciones favorables en términos de temperatura y masificación, puede ser el detonante de nuevos procesos de transformación, probablemente inesperados en algunos destinos. Según este estudio el 25% de los viajeros declara que buscará lugares con temperaturas más frescas, el 42% viajará fuera de temporada para reducir la presión sobre los sitios visitados y el 43% que visitará lugares menos masificados (Booking.com, 2026, p.14). Frente a estas tendencias que sólo reflejan una fracción de las conductas que están adoptando los turistas, América Latina y El Caribe constituyen un espacio

³ Doctor. Profesor Titular Universidad San Sebastián. Escuela de Administración en Ecoturismo. Santiago de Chile. humberto.rivas@uss.cl. <https://orcid.org/0000-0002-0939-7134>

propicio desde el ámbito natural, cultural y social para impulsar formas de turismo que respondan a nuevas formas de vincularse con el territorio y sus comunidades.

Un informe elaborado el año 2025 por un equipo de investigadores de la Universidad del Externado de Colombia, reconocía que “el turismo en América Latina es, ante todo, un encuentro cultural. La riqueza patrimonial de la región es inmensa: desde las civilizaciones precolombinas hasta la herencia colonial, pasando por expresiones vivas del arte, música, danza, literatura, gastronomía y religiosidad popular. Cada destino latinoamericano ofrece una narrativa propia que se entrelaza con la identidad continental y que otorga al viajero una experiencia única” (Tourism and Society Think Tank, 2025, p.21).

Desde esta perspectiva y con el propósito de estimular al cuerpo docente y estudiantes, así como a todas las personas que están comprometidas en la gestión de experiencias y en el diseño de servicios turísticos en la región, este capítulo pretende aportar algunas herramientas básicas que contribuyan a focalizar políticas públicas e iniciativas dirigidas a fomentar a partir del turismo, mejores prácticas que al mismo tiempo que inducen a la localización de equipamiento e infraestructura, faciliten la comprensión del papel que juegan las emociones y los sentimientos generados por el contacto de los turistas con los paisajes y habitantes de las zonas rurales o metropolitanas.

Las instituciones de educación superior asumen un compromiso ineludible con su entorno, de allí que la formación profesional, la investigación y la vinculación con el medio constituyen un nexo para inspirar acciones concertadas para avanzar en la búsqueda nuevos conocimientos. Los contenidos de este capítulo integran conceptos e instrumentos relacionados con el diseño de experiencias, el recorrido del cliente (Customer Journey), el pensamiento de diseño (Design Thinking) y la evaluación de satisfacción, que comprenden diversas temáticas asociadas a la experiencia de los clientes, con el objetivo de resolver problemas que se presentan en alguna de las fases del viaje y que finalmente afectan la calidad de esa experiencia.

Economía de la experiencia: del servicio funcional a la experiencia memorable y transformadora

El desarrollo del turismo como actividad multidimensional de carácter social, económico, cultural o ambiental ha generado un vasto campo de discusión por el sólo hecho que las personas que participan del turismo se involucran en un sistema en permanente evolución que integra a las comunidades receptoras, espacios geográficos naturales o contruidos, empresas prestadoras

de todo tipo de servicios que forman parte de la cadena productiva del sector y operadores de viajes situados dentro o fuera del lugar en que residen o esperan visitar los turistas.

Este conjunto de elementos, algunos incluso intangibles, como es el caso de la imagen percibida de los sitios de interés, interactúan y evolucionan conformando lo que se ha descrito como “sistema y que reconoce como principal espacio de interacción personal, el destino turístico (Leiper, 1979; Mill y Morrison, 1985; Baggio, 2008 y Pearce, 2021). Se entiende así porque en el destino se materializa el encuentro entre el visitante y los recursos primarios de consumo turístico: agua, biodiversidad, clima, suelos, geología, relieves, patrimonio cultural tangible e intangible, por ejemplo.

Si bien el reconocimiento del turismo como fenómeno social sitúa al siglo XIX como período en el que se reconoce por primera vez la conformación de empresas especializadas para diseñar viajes y se inicia un proceso de expansión de los contratos combinando transporte, alojamiento y otros servicios turísticos. Estos servicios involucran a un conjunto de empresas de distinto tamaño y composición, que cumplen funciones asociadas a necesidades funcionales derivadas del viaje turístico: transportarse, dormir, alimentarse y recrearse, conformando una cadena virtuosa a la que se exige calidad para responder a las expectativas de los consumidores.

La transformación de las actividades turísticas, como actividad económica ha respondido a un cambio en los patrones y valores de consumo. Según Morillo (2011, p.140) “los desplazamientos masivos a sitios específicos incrementaron la presión y demanda hacia los recursos naturales y culturales, causando efectos adversos en los destinos, por lo que la conservación del medio ambiente natural y cultural tomaron relevancia”.

En este mismo sentido, Hall & Weiler citados por Morillo (2011, p.140) concluyen que posterior a la década de los años 80, “gracias a la concientización del turista, surgimiento de nueva tecnología y presiones de controles medio ambientales de los gobiernos, el turismo cambio de una concepción estandarizada y de gran escala a un nuevo turismo sustentado en tres principios: flexibilización de la producción, sostenibilidad del destino y personalización del consumo”

Si bien la relación calidad precio sigue prevaleciendo como el elemento que determina las decisiones de compra de los turistas, la literatura científica y los estudios de diversas organizaciones de viajes, como ALL Accor (2026) y Booking.com (2026), revelan que los consumidores están dispuestos a pagar por experiencias percibidas como valiosas y de alta calidad.

El análisis de la experiencia como factor determinante en el nivel de satisfacción de los consumidores, ha recibido una renovada atención a partir de la teoría económica del comportamiento del consumidor como persona que, en función de sus motivaciones, expectativas consume bienes y servicios que en el proceso de compra – consumo derivan en experiencias, según Pine y Gilmore (1999). El año 1998 estos autores publicaron un artículo: Bienvenidos a la Economía de la Experiencia (Pine y Gilmore, 1998) en el que desarrollan su tesis de que la evolución de la economía conlleva profundas transformaciones en los procesos de creación de valor para los consumidores, evolucionando desde un tipo de producción centrada en la venta de materias primas con escaso valor agregado a la creación de servicios que generan una alta motivación en los potenciales clientes, lo que finalmente induce a adquirirlos a un precio muy por encima del valor de la materia prima.

Un concepto clave para la comprensión de la economía de la experiencia es el de **progresión del valor económico**, que en el ámbito de la prestación de servicios turísticos refleja la relación entre el valor percibido por un cliente turista a partir de una oferta diferenciada (por ejemplo, el rafting en aguas blancas en los países andinos), que responde a la necesidad específica (vivir el desafío de navegar en ríos torrentosos) y la disponibilidad a pagar por esa actividad un precio muy superior al promedio. En esta lógica cuanto más se adapta o personaliza una oferta para satisfacer las necesidades específicas de un cliente, mayor es su valor y, por lo tanto, mayor oportunidad para incrementar el precio final de venta.

El modelo de progresión económica reconoce las siguientes etapas de la economía, de acuerdo con Cabrera (2013, p.169):

-Economía agraria. Son commodities o productos primarios, que se venden directamente provenientes de la naturaleza, los que prácticamente no se diferencian. Actualmente su demanda se ha reducido ya que los clientes cada vez requieren menos de los commodities.

-Economía industrial. Son productos o bienes de consumo, se incorpora valor al bien a través de la industrialización de estos y es con la innovación en los procesos, que se logra mayor diferenciación.

-Economía de servicios. En una primera etapa, los fabricantes sumaron servicios a los productos como una forma de mejorarlos, pero con el tiempo se dieron cuenta que los clientes valoraban tanto a los servicios que podían cobrarlos por separado, entonces, pasaron a customizarlos a pedido de los clientes.

-Economía de las experiencias. Pine y Gilmore (1998, p.2) plantean que tradicionalmente, los economistas han agrupado las experiencias con los servicios, pero las experiencias constituyen una oferta económica distinta, tan diferente de los servicios como estos lo son de los bienes. Hoy podemos identificar y describir esta cuarta oferta económica porque, sin duda, los consumidores desean experiencias y, cada vez más, empresas responden diseñándolas y promocionándolas explícitamente. Bajo este enfoque los autores concluyen que:

...una forma de entender las experiencias es a través de dos dimensiones. La primera corresponde a la participación del cliente. En un extremo del espectro se encuentra la participación pasiva, en la que los clientes no influyen en absoluto en el resultado. Entre estos participantes se incluyen, por ejemplo, los asistentes a conciertos, que experimentan el evento como observadores u oyentes. En el otro extremo del espectro se encuentra la participación activa, en la que los clientes desempeñan un papel fundamental en la creación del evento que genera la experiencia.

Para los autores la experiencia presenta cuatro dimensiones, que según los roles que asume el visitante como sujeto activo o sujeto pasivo, pueden generar experiencias en cuatro dimensiones: entretenimiento, educación, escapista y estéticas. Prieto (2022, p.115) las resume así: (a) **Experiencia de entretenimiento**, son aquellas experiencias en las que las personas participan más pasivamente y su conexión con el evento es más bien distante. Ver un concierto en televisión puede considerarse dentro de este grupo. (b) **Educacionales**, si bien hay una participación más activa, las personas no se involucran demasiado con los eventos que pasan a su alrededor. Ir a un centro de esquí o tomar una clase sin disfrutar mayormente de toda la oferta de soporte cercana puede ser un ejemplo de este tipo de experiencia.

(c) **Experiencias escapistas**, aquí puede haber también un proceso de aprendizaje o de entretenimiento y diversión; pero la persona está mucho más inmersa en la situación. Participar en una obra de teatro o descender en rappel una pared de roca involucra a la persona de forma activa y la integra al ambiente circundante como parte generadora de la experiencia total. (d) **Estéticas**, en este tipo de experiencias la persona tiene un rol más pasivo, pero se encuentra completamente inmersa en el ambiente sin modificarlo (o más bien, sin afectar de manera significativa ese ambiente). Tomar sol en la playa o recorrer un paisaje como un campo o un parque natural pueden ser ejemplos de este tipo de experiencia.

Conforme destacan López et. al (2025, p.156) la experiencia del cliente se convierte en el valor diferencial con respecto a las economías de bienes, productos y servicios; en tanto, se transmiten al usuario sensaciones que generan memorabilidad a sus vivencias. Esta nueva propuesta influyó para que, en las últimas dos décadas, las investigaciones en torno a la

experiencia turística adquirieran mayor relevancia y abordaje por parte de investigadores, prestadores de servicios turísticos y profesionales en turismo.

Es relevante comprender que los desplazamientos de los visitantes hacia un lugar durante su período de vacaciones, sea por el día (excursionismo) o por un período más prolongado que requiera pernoctar, implicará establecer diversos tipos de intercambio con la comunidad anfitriona, sean por compras, asistencia a eventos, hospedarse en un hotel, la participación en alguna actividad u otra. Este intercambio conlleva un contacto y en muchos casos la co creación colectiva de la experiencia ampliando, lo que amplía la dimensión del análisis, no solo a sus efectos o relaciones económicas, sino otras de tipo psicológico, sociocultural, de gestión y tecnológicas, de acuerdo con López y Álvarez (2021). En síntesis, la experiencia del cliente puede definirse según la Subsecretaría de Turismo (2017, p.1) como:

...el resultado de vivenciar un producto turístico en el cual interactúan aspectos objetivos y subjetivos. Esto quiere decir, que existen elementos objetivos, que no podemos modificar, como por ejemplo un paisaje o un tipo determinado de instalación y otros elementos subjetivos, que responden a percepciones, opiniones y/o valoraciones diversas. Por ejemplo, una misma actividad, las que pueden depender de la edad, sexo, nivel educacional, lugar de residencia, motivaciones, intereses, entre otros.

Existe una amplia coincidencia entre académicos y profesionales en que la experiencia total del cliente es un constructo multidimensional, como se puede apreciar en la tabla 8, seguidamente. que involucra componentes cognitivos, emocionales, conductuales, sensoriales y sociales, de acuerdo con Lemon y Verhoef (2016).

Tabla 8
Principales factores determinantes de experiencias turísticas memorables

Dominios emocionales	Definición
Hedonismo	Sensaciones placenteras que excitan a uno mismo
Participación	Una implicación física en la experiencia turística
Cultura local	Una sensación de conexión e identidad con la cultura local
Refresco	El estado de estar renovado
Significado	Un sentido de gran valor o importancia
Conocimiento	Información, hechos o experiencias conocidas por un individuo
Novedad	Una sensación psicológica de novedad surgió de vivir una nueva experiencia

Nota: esta información está resumida de Kim, Ritchie y McCormick (2012).

Por su parte, en su propuesta de diseño de experiencias turísticas, a partir de su investigación en el Departamento del Cauca en Colombia, López et al (2025, p.157) subrayan la importancia de considerar el territorio y los anfitriones al momento de diseñar experiencias, y no sólo centrarla en el visitante sus emociones, por cuanto:

...sin atractivos y sin facilitadores de servicios turísticos, no es posible la generación de las experiencias, es por ello que al momento de planificar las

experiencias turísticas no solo se debe de pensar en las necesidades y motivaciones de los turistas sino que también es fundamental contemplar las motivaciones y expectativas de los anfitriones, así mismo, los anfitriones deben reconocer que la actividad turística incide en su territorio y cultura, lo que implica realizar acciones de apropiamiento territorial y cultural, generar conciencia y respeto en los turistas.

Las investigadoras refuerzan su propuesta en el hecho que este tipo de experiencias se construye a partir de las interacciones sociales del turista con el anfitrión. Los autores citados (p.70) señalan que:

El anfitrión es la persona que conoce su territorio y transmite su cultura y conocimientos; por consiguiente, es fundamental incluir las motivaciones y expectativas de los dos actores, con el fin de otorgar beneficios subjetivos al turista y beneficios sociales, subjetivos y territoriales al anfitrión, teniendo en cuenta sus necesidades según la teoría del desarrollo a escala humana. Adicional, se propone incluir como actor principal al territorio porque gracias a sus componentes naturales y culturales es posible crear actividades experienciales para que turistas y anfitriones revaloricen los paisajes naturales y tradiciones culturales, es decir se tenga una mirada de desarrollo regenerativo.

En términos de expectativas de los consumidores y particularmente de visitantes en destinos de interés especial. La expectativa es que estas experiencias sean “memorables”. Se entiende que una experiencia turística es memorable cuando “es capaz de permanecer en la mente del visitante, ser recordada y reconstruida al describir una experiencia de turismo específica, con influencia en su deseo de regresar y recomendar el destino”, de acuerdo con Kim et al (2012).

Los ejemplos anteriores corresponden a dos experiencias diseñadas para atraer visitantes a actividades que buscan generar emociones diversas. Por una parte, la visita a granja en España, como se muestra en la Figura 9, dirigida a un público que disfruta de actividades orientadas a temas de interés agropecuario, se asocian al agroturismo, con un enfoque de manejo sostenible que conlleva un compromiso con la forma en que se aprovecha el territorio y sus recursos. Asimismo, se observa una comunicación explícita dirigida a sensibilizar al visitante con la responsabilidad social que asume la empresa. Este tipo de experiencias contribuye a ampliar el apoyo de los productores rurales a las comunidades de su entorno, involucrando al turista en sus faenas, pero también en sus propósitos de conservación.

Figura 9

Ejemplo de experiencia turística N° 1

Nombre de la experiencia: ¿quién no ha imaginado alguna vez en la vida ser pastor	
Imagen promocional	
Descripción de la experiencia	
Ubicada en las faldas del Alluitz, en el Parque Natural de Urkiola, cuenta con unas instalaciones y el entorno perfecto para conocer e interpretar a través de talleres, itinerarios y actividades deportivas, la vida en el entorno natural. La experiencia “Pastor por un día” es el eje del planteamiento de la jornada, ya que las instalaciones se encuentran en una explotación ovina de leche de 200 ovejas latxas. La selección de talleres que complementan la experiencia de “pastor por un día” es libre, pero si se quiere dar un eje de contenidos global sobre el sector ovino, se recomienda enlazarla con la transformación artesanal de la leche y la lana de las mismas ovejas.	
Nota: tomado del sitio web: http://www.alluitznatura.com/	

Por otra parte, se aprecia que en el segundo ejemplo (Figura 10) predomina una experiencia personalizada, dirigida a generar una sensación de libertad y autocontrol en condiciones, que si bien no son extremas, requieren cierto manejo técnico de parte del visitante. En este caso se trata de vencer la naturaleza en un entorno selvático, seguramente en condiciones relativamente prístinas, con escasa intervención humana. Constituye una oportunidad para la educación ambiental y el aprendizaje de la naturaleza, con una invitación a explorar y aventurarse en ambientes desconocidos y entornos naturales.

Figura 10

Ejemplo de experiencia N° 2

Nombre de la experiencia: Supervivencia Amazonas	
Imagen promocional	
Descripción de la experiencia	
Este programa es un verdadero desafío para quienes buscan superar sus propios límites. Es la oportunidad perfecta para enfrentarte a lo desconocido, vencer obstáculos y descubrir la fuerza que llevas dentro. Te enfrentarás a situaciones de aislamiento que pondrán a prueba tu capacidad para adaptarte al entorno selvático y sobrevivir. Una experiencia única que trasciende los límites, fortaleciendo tu resiliencia y capacidad de	

adaptación frente a los desafíos más exigentes de la selva amazónica. Atrévete a vivir este intenso programa de supervivencia, donde la búsqueda de tu autenticidad y la emoción de superar cada reto te impulsarán a alcanzar tus metas más altas. Esta experiencia no solo pondrá a prueba tus habilidades de supervivencia, sino que también te fortalecerá, preparándote para afrontar con eficacia los retos concretos del mundo real y convertirte en un verdadero superviviente en el Amazonas.

Nota tomado del sitio web: <https://amazonexplorer.com/es/supervivencia/supervivencia-amazonas-15-dias/>

En su investigación sobre el desarrollo de experiencias de viajeros brasileños, Coelho et al (2018, p.18) constataron que la emoción y la reflexión individuales derivadas de la experiencia de viaje son procesos fundamentales que diferencian un viaje ordinario de uno memorable. Además, de las experiencias turísticas memorables no solo emerge una emoción aislada, sino un conjunto de estas, que se traducen principalmente en emociones positivas, ya sean internas (recompensa, libertad) o externas (alegría, felicidad, entusiasmo, vitalidad). Un viaje solo puede considerarse memorable e impactante después de que el viajero haya completado el ciclo cronológico de pre-viaje, viaje y post-viaje.

Tras completar este ciclo, los turistas deben (re) significar su propia experiencia para dar sentido a la vivencia general. Resignificar la experiencia implica otorgar un nuevo significado personal a eventos, señales o indicios específicos de la experiencia turística mediante la creación y retención de recuerdos. Estos momentos pueden convertirse en puntos de referencia o expresar un rol diferente en la vida de los turistas. La aplicación de metodologías orientadas a aumentar la satisfacción de los usuarios, a partir de un enfoque innovador que permita diferenciarse de la competencia, ha inducido a las empresas del sector turismo a implementar diversas técnicas, como el Design Thinking, que se describe a continuación.

Preguntas de repaso.

1. ¿Según Pine y Gilmore (1998), que tipo de participación asumen los clientes en un proceso de compra de servicios? (Respuesta sugerida) Según los autores los clientes tienen dos tipos de participación: activa y pasiva
2. ¿Cuáles son las dimensiones de la economía de la experiencia? (Respuesta sugerida). Las dimensiones de la economía de la experiencia son cuatro: entretenimiento, educacional, escapista y estética.
3. ¿Cuáles son los dominios emocionales que actúan en el proceso de generación de experiencias? (Respuesta sugerida). Los dominios emocionales son siete: hedonismo, participación, cultura local, refresco, significado, conocimiento y novedad.

Design thinking aplicado al turismo

Teniendo como antecedentes a necesidad de generar estímulos y vivencias para que los turistas disfruten al máximo sus experiencias, en participar ante problemas que surgen debido a carencias en el servicio, las empresas de todos los rubros han masificado la aplicación de la metodología de Design Thinking. La principal característica es su adaptación a cada tipo de cliente, lo que facilita su aplicación en procesos de mejora y diseño de la experiencia basada en el pensamiento crítico y teniendo a cada persona como un sujeto activo que tiene múltiples necesidades.

Esta metodología surge a partir de las reflexiones de la Escuela de Diseño de Stanford en los años 70, evolucionando hasta la fecha a partir de su aplicación y sistematización de resultados en diferentes ambientes de negocios y tipos de empresa, incluyendo servicios turísticos de alojamiento y restaurantes, entre los más frecuentes. El Design Thinking supone que los problemas y necesidades de los clientes requieren soluciones innovadoras, reconociendo que el trabajo en equipo es determinante para colaborar en la generación de soluciones, que no siempre son correctas para todos, pero que se hacen cargo de las debilidades y fallas. Bajo esa premisa esta metodología asume que la actitud de empatía es clave al momento de trabajar en el diseño de experiencias, de acuerdo con Rubinovicz (2022).

Según Uribe (2021, p.9) la estrategia para implementar un proceso de mejora basado en esta metodología se fundamenta en cuatro ámbitos interrelacionados: **valores humanos**, con énfasis en la atención de la persona como un ser humano integral, dando prioridad a sus necesidades y tomando en cuenta su contexto, condiciones, limitantes y oportunidades, **Propuesta y acción**, se toman las acciones necesarias para materializar las ideas y someterlas a prueba, descartando aquellas opciones que, tras su valoración, se demostró que no eran viables.

Conciencia del proceso. Toda persona del equipo de trabajo debe tener claridad sobre cada una las etapas por cumplir, la importancia de estas y respetar su debida ejecución para generar el pensamiento creativo. **Demostración (prototipado y prueba).** Según las características de las personas, se formulan ideas y realizan diagnósticos de funcionalidad o conveniencia, tomando en cuenta fortalezas y debilidades iniciales. Colaboración diversificada Se toman en cuenta todos los aportes, sin dejar espacio para autolimitaciones y censuras, buscando que aquello que se piensa imposible pueda ser considerado como factible.

Las etapas que se emplean para desarrollar propuestas en base a esta metodología son las siguientes:

1. Empatizar con los visitantes. En esta fase el objetivo principal es la recopilación de datos poniéndose en el lugar del cliente, suele estar basada, por ejemplo, en estudios etnográficos, que pueden respaldar información de motivaciones, necesidades y situaciones que afectan a los visitantes, según Proaño (2021).

2. Definir. En esta fase se formula el planteamiento del problema, es centrarse en generar algo completamente nuevo, pero al mismo tiempo intencionado. Esto supone centrarse en verbalizar las necesidades de los clientes desde el punto de vista práctico, basándose en los conocimientos adquiridos, es decir, sintetizar los datos a fin de obtener una comprensión refinada del problema.

3. Idear. La finalidad de esta fase es generar la mayor cantidad posible de ideas, de primera solución, lo más rápido posible dentro de un contexto altamente creativo. Como lo señala Reinecke (2016) el punto central de esta fase es “ir a por el volumen”, es decir, generar imparcialmente el mayor número de posibles nuevas soluciones para compartir dentro del equipo y reflexionar sobre estas de manera abierta, evitando caer en la tentación de defender la solución ya que provocaría posibles conflictos.

4. Prototipar. El objetivo es crear algo con lo que se puedan comprometer los miembros del equipo de diseño, para luego compartir dicha solución y recibir retroalimentación, por tanto, lo valioso no es sólo la solución, también el feedback que se obtiene.

5. Evaluar. Finalmente, se prueban los prototipos con el fin de incentivar el proceso de aprendizaje y obtener una solución satisfactoria. En caso de no lograr dicha solución, se vuelve a pasar por las fases anteriores, de hecho, es posible que sea necesario volver a cuestionar un prototipo que se consideraba valioso en un principio e iniciar de nuevo el proceso.

Con el objetivo de facilitar la comprensión del Design Thinking, se describen estas etapas aplicando el caso de estudio del uso de espacios para bicicletas que afectaba a la ciudad de Valencia, España, en períodos de alta afluencia turística, como se muestra en la Tabla 2, seguidamente. Un factor importante para tener en cuenta es el tipo de comportamiento emocional de los clientes, que en el caso del turismo requerirá información sobre los visitantes y por lo tanto, estudios detallados que aporten antecedentes de respaldo para las etapas de desarrollo de ideas y prototipo de soluciones.

La empresa ALL Accor, operador de viajes a nivel mundial, en conjunto con la agencia

Globetrender, especializada en pronósticos de viaje publicó un reciente informe (ALL Accor, 2026) en el que concluye que:

Tabla 9

Ejemplo de aplicación de la metodología de Design Thinking al caso de Valencia (España)

Etapas	Acciones asociadas a cada etapa
Desafío	La ciudad de Valencia ha experimentado a lo largo de varias décadas, un aumento exponencial en la cantidad de turistas que la frecuentan. Si bien éste fenómeno es bien recibido por el sector dedicado al rubro, problemas de diversas índoles se han generado debido, sobre todo, a la saturación en los servicios.
Empatizar	Se generó un mapeo de todos los usuarios involucrados en el sector de turismo. Desde el vecino, el dueño de un restaurant, el Ayuntamiento, los turistas propiamente dichos. Según los resultados se elaboró un perfil de usuario y se categorizaron sus preferencias de acuerdo con la secuencia de actividades que componen el viaje.
Definir	Al identificar el problema en el uso de bicicleta como medio de transporte turístico, se procedió a dividir a la investigación para abordarla desde el usuario y cliente (los centros de alquiler de bicicletas para turistas).
Idear	El ejercicio continúa con el planteamiento de distintas alternativas para la solución del problema, considerando tanto productos como servicios, entendiendo que la materialización de una solución se puede gestionar desde diferentes disciplinas.
Prototipar	La solución a los requerimientos en el uso dio paso a una aplicación dinámica, con una interfaz simple e intuitiva, visibilidad tanto en IOS como en Android, registro mediante cuenta personal de redes sociales, actualizaciones periódicas por parte de la plataforma como por parte del usuario y accesible.
Evaluar	Si bien la aplicación no se llegó a desarrollar completamente, parte de la etapa inicial, desarrollada con software gratuito on-line, permitió algunas pruebas de usabilidad básicas y así poder desarrollar el prototipo definitivo mostrado en el punto anterior.

Nota: extraído de estudio de Heredia y Pascale, 2019

Este año, ya no se trata solo de moverse, sino también de sentir y dejarse llevar. Ya sea sumergiéndose en la alegría tecnicolor de una atracción inmersiva, siendo transportado a otra época a través de un hotel impulsado por la nostalgia o experimentando la serenidad de un baño de sonido grupal, la economía de las experiencias está comerciando con “sensaciones” (vibes).

En un mundo definido por múltiples crisis económicas, sociales y ambientales, los viajeros buscan cada vez más experiencias como una forma de autorregulación emocional. En lugar de acumular cosas, están coleccionando momentos, utilizando el asombro, la alegría y la conexión como contrapesos frente al estrés y la incertidumbre. A diferencia de los objetos, las experiencias no pierden valor con el tiempo. No se desgastan, no se rompen ni pasan de moda. Por el contrario, ganan intensidad en la memoria, convirtiéndose en puntos emocionales compartidos que conectan a las personas entre sí y con los lugares.

Esta escasez, la naturaleza irrepetible de un momento, también aumenta su valor social. En una encuesta realizada por ALL Accor (2026, p.1) y Dynata en 2025, el 50% de 4.300 encuestados a nivel global indicó que el aspecto más significativo de asistir a un evento

durante un viaje era la oportunidad de vivir un momento único en la vida. Además, el 97% de los viajeros afirmó que viajar les ayuda a recargarse emocionalmente.

A partir de una encuesta realizada el año 2025 por la empresa Dynata, aplicada a 4.300 viajeros de Francia, Alemania, Reino Unido, Estados Unidos, Brasil, Australia, China, India y los Emiratos Árabes se identificaron ocho tendencias disruptivas que caracterizarán los viajes del año 2026. Estas tendencias, definidas como sensaciones, motivarán los viajeros a planificar su viaje no sólo en función de los destinos, sino en sus estados de ánimo. Las ocho sensaciones se muestran en la Tabla 10, seguidamente.

Tabla 10
Tipos de experiencias identificadas a nivel mundial

Sensaciones	Tipos de experiencias
Asombro	Experiencias que transforman lo ordinario en extraordinario. Economía de las endorfinas (Endorphin Economy)
Alegría	Experiencias que generan una descarga de dopamina y felicidad Espacios de juego hiperestimulantes (Hyper Playgrounds)
Libertad	Experiencias que permiten desconectarse de la rutina diaria Estilos de vida portátiles (Portable Lifestyles)
Conexión	Experiencias que reúnen a personas (amigos, nuevos y antiguos) Bienestar social (Social Wellness)
Nostalgia	Experiencias que hacen sentir cercanía emocional con el pasado Viajes por la memoria (Memory Lanes)
Serenidad	Experiencias que conectan, calman y equilibran Sincronización con la tierra (Earth Syncing)
Sorpresa	Experiencias espontáneas que generan placer inesperado Viajes sin filtros (Unfiltered Journeys)
Prestigio	Experiencias que generan sensación de logro y estatus Maximización de beneficios/puntos (Points Maxxing)

Nota: información extraída del estudio desarrollado por ALL Accor y Globetrender (2026)

Las necesidades emocionales están determinadas por factores internos y externos a las personas. Para identificar cómo generar experiencias adecuadas a las características de los visitantes será necesario reconocer sus emociones. El ejemplo de Nueva Zelanda es interesante para tener en cuenta y aplicar en otros destinos. En la Tabla 4 se registra información de las necesidades emocionales de los siete mercados emisores más importantes para el país, identificando las preferencias de los visitantes, según el Ministry of Business Innovation & Employment of New Zealand (2023).

La técnica de mapeo de experiencia del cliente (customer journey) que se describe, a continuación, contribuye a identificar los puntos de contacto donde el visitante enfrenta distintas situaciones que afectan su experiencia positiva o negativamente. El desafío que enfrentan las empresas turísticas para posicionarse en un sector que exige alta competitividad,

es incorporar calidad en la oferta de servicios a lo largo de toda la cadena de valor que comprende el recorrido del cliente.

Tabla 11

Principales necesidades emocionales de los visitantes de Nueva Zelanda. Año 2023

Necesidad emocional	Australia	Estados Unidos	Reino Unido	Alemania	China	Japón	India
Descansar y rejuvenecer	51%	44%	51%	51%	56%	63%	57%
Ampliar mis horizontes	48%	55%	53%	57%	63%	38%	58%
Vivir una aventura y nuevas experiencias	61%	62%	57%	55%	39%	33%	63%
Realizar actividades que generen alegría y felicidad.	50%	46%	45%	44%	51%	36%	60%
Escapar de la rutina diaria	56%	53%	54%	35%	28%	38%	52%
Sentir libertad y espontaneidad	33%	34%	36%	44%	63%	43%	48%
Crecimiento personal y autodescubrimiento	28%	38%	30%	26%	46%	19%	56%
Reconectar con personas y crear recuerdos	28%	24%	30%	19%	24%	40%	45%
Volver a lugares queridos o generar nostalgia.	22%	18%	15%	18%	22%	26%	41%
Generar un impacto positivo en el medio ambiente y comunidades locales.	14%	13%	17%	19%	27%	14%	41%

Nota: Ministry of Business Innovation & Employment of New Zealand (2023)

Preguntas de repaso.

1. ¿Qué es el Design Thinking? (Respuesta sugerida). Es una metodología, desarrollada por la Universidad de Stanford, que se aplica para resolver problemas centrados en las personas desde una perspectiva de innovación.

2. ¿Cuáles son los ámbitos en los que, según Uribe (2021) se fundamenta el proceso de Design Thinking? (Respuesta sugerida). El proceso se fundamenta en cuatro ámbitos interrelacionados: valores humanos, propuesta y acción, conciencia del procesos y demostración.

3. ¿Cuáles son las etapas del Design Thinking? (Respuesta sugerida). Las etapas de un proceso de Design Thinking son las siguientes: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar.

Mapeo de la experiencia del cliente y puntos de contacto críticos

El interés por identificar el recorrido del cliente (customer journey) durante las distintas etapas del proceso de adquisición de un bien o servicio, como se planteaba anteriormente, surge por la necesidad que tiene las empresas de conocer en qué medida están respondiendo a las

expectativas de sus clientes. Según Lemon y Verhoetz (2016, p. 69) esta preocupación se justifica por el hecho que los clientes interactúan con las empresas a través de una miríada de puntos de contacto, en múltiples canales y medios, lo que resulta en recorridos complejos.

La decisión de viajar, aunque sea a lugares muy cercanos, implica establecer relaciones con diversos puntos de contacto, que en suma determinan la percepción del visitante. Mientras más extensa es la red de contactos mayor relevancia tiene que las empresas turísticas se involucren en satisfacer las necesidades y generar experiencias positivas. Por lo tanto, la creación, administración y control del recorrido y la experiencia del cliente constituye un reto permanente para los prestadores de servicios turísticos, según Lemon y Verhoetz (2016). La Tabla 12, seguidamente, contiene el tipo de información que explica la utilidad del mapa.

Tabla 12

Uso del mapa del recorrido del cliente en IBM

La empresa IBM reconoce que “las compañías emplean mapas de recorrido del cliente para identificar áreas de mejora, optimizar procesos y crear experiencias fluidas centradas en el cliente. Un mapa de recorrido del cliente captura toda la experiencia del cliente a través de las etapas de conocimiento, investigación, compra y poscompra. Otros mapas pueden centrarse en aspectos específicos de la interacción cliente-compañía, como la fase de investigación o el recorrido del cliente hacia la compra de un producto específico. Los mapas del recorrido del cliente se convirtieron en una herramienta fundamental para el diseño y el análisis de la experiencia del cliente. Dado que las interacciones con los clientes suelen abarcar varios departamentos (como ventas, marketing, desarrollo de productos y asistencia), estas representaciones visuales fomentan la colaboración entre los equipos, proporcionando una visión unificada de las interacciones complejas. También ayudan a las organizaciones a centrar al consumidor en las decisiones empresariales haciendo hincapié en las necesidades, motivaciones y experiencias del cliente”.

Fuente: IBM (2026). <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/customer-journey-map>

Según Carballo et al (2015) la experiencia turística se trata de un proceso acumulativo, por etapas, que incluye la fase anterior, vacacional en el destino, y posterior a las vacaciones y que se necesita de una preparación explícita para que suceda. Al tratarse de una percepción subjetiva, es absolutamente necesario incorporar al turista en dicho proceso, y se han identificado algunas dimensiones específicas que debieran integrarse en el análisis.

Las principales dimensiones identificadas por estos autores son las siguientes: involucración del turista, integrando los elementos del entorno externos al turista con los internos del individuo, siendo la naturaleza un facilitador clave; el shock sensorial, apelando a los cinco sentidos y generando una excitación y estimulando al turista, creando sorpresa y un entorno de escape; autenticidad, vinculando lo vivido con el entorno inmediato y el destino (sense of place); diversión, generando placer y un entorno agradable y de entretenimiento; sociabilidad, proporcionando la posibilidad de compartir y de participar en una comunidad; personalización, que aporta libertad y control, donde el turista siente que puede elegir y definir en cierta medida gracias a su habilidad y esfuerzo el resultado final, consiguiéndolo por el

mismo; autodescubrimiento y transformación, donde a través de un aprendizaje y un intercambio de valores y reflexiones, el turista siente un cierto cambio.

En este sentido, los destinos turísticos tienen una función que cumplir respecto de la experiencia que esperan entregar a sus visitantes a lo largo de toda la cadena productiva y tal como ejemplificaban Pine y Gilmore (1998, p.3) “cuando una persona compra un servicio, adquiere un conjunto de actividades intangibles realizadas en su beneficio. Pero cuando compra una experiencia, paga por pasar tiempo disfrutando de una serie de eventos memorables que una empresa escenifica —como en una obra teatral— para involucrarlo de una manera inherentemente personal”.

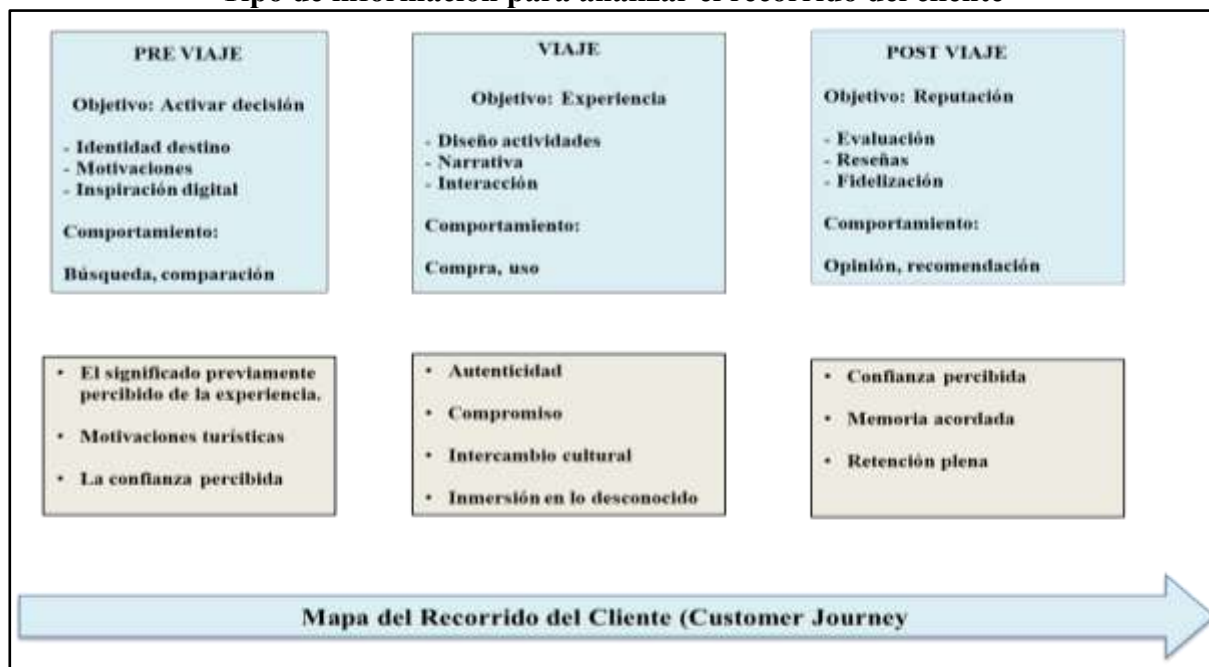
Esta analogía con una representación teatral resulta muy pertinente para aplicarla a la etapa del diseño e implementación de experiencias turísticas: el destino, los lugares y las rutas donde se desarrollan las actividades (contemplación, caminatas, baños, entre muchas otras) cumple la función de escenario en el que se desarrolla la actividad turística. Los turistas conforman el público, que no es sólo espectador pasivo, también asumen el rol de actores. La comunidad local se integra como un actor más, que cuando asume el compromiso, se involucra y responsabiliza de los resultados. Las empresas turísticas y otras de la cadena productiva se integran asumiendo distintos roles. Las autoridades asumen papeles de gestión, dirección, coordinación o control, entre otros. Las acciones de marketing se orientan a destacar las emociones y experiencias que se vivirán en el destino. En la Figura 11 se esquematizan las etapas del viaje y el tipo de información que se puede extraer del análisis del recorrido del cliente.

El mapa del recorrido del cliente (customer journey map) es un instrumento de análisis que permite identificar y evaluar cómo se comportan las experiencias en todo el trayecto y en cada punto de contacto, por cuanto el recorrido constituye un proceso en el que se van acumulando etapas, desde la inspiración y planificación del viaje, pasando luego a la etapa de vivencia experiencial ya en el destino y finalmente la etapa de recuerdos, reflexión, y revisión del viaje, lo que conllevará a la búsqueda de los momentos claves y memorables.

La experiencia total del cliente se concibe como un proceso dinámico. Este proceso fluye desde la fase previa a la compra (incluida la búsqueda) hasta la compra y la poscompra; es iterativo y dinámico. Incorpora experiencias pasadas (incluidas compras anteriores), así como factores externos. En cada etapa, los clientes interactúan con diferentes puntos de contacto,

algunos de los cuales están bajo el control de la empresa, de acuerdo con Lemon y Verhoez (2016, p.76).

Figura 11
Tipo de información para analizar el recorrido del cliente

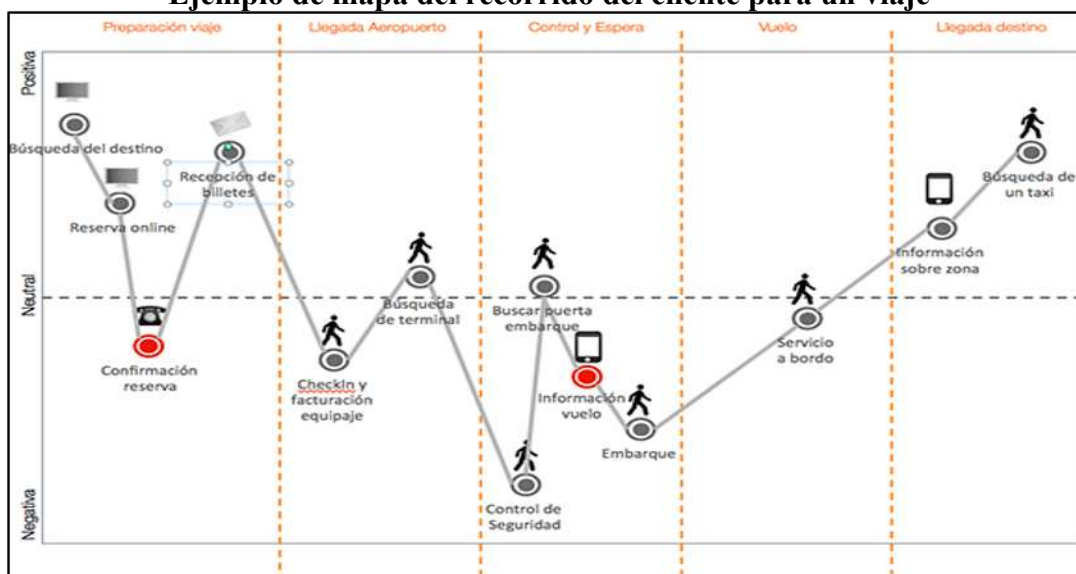


Fuente: adaptado de Eljadue, Zapata, Giraldo y Betancourt (2025)

Cuando el visitante compra un producto/servicio, como el de alojamiento, invierte recursos para acceder a un servicio intangible, pero cuando se trata de experiencias personalizadas y **hechas a la medida** su expectativa cambia, adquiere un auto compromiso, participa y gestiona a partir de sus sentimientos, motivaciones, expectativas, su propia experiencia. El turismo cumple una función transformadora integrando emociones en cada sitio y puntos de contacto.

Para elaborar el Mapa es necesario desarrollar los siguientes pasos: identificar al cliente, entender las etapas de retroalimentación, registrar sus motivaciones y preocupaciones; mapear los puntos de interacción, puntos de contacto y sus emociones, sean positivas, negativas o neutras; elaborar el diagrama del flujo de viaje, analizar los resultados e implementar soluciones. En el siguiente diagrama (Figura 12) se observa un ejemplo del recorrido del cliente desde la planificación hasta la llegada al destino. Los puntos rojos representan situaciones negativas y, por lo tanto, serán prioritarias para enfrentar las soluciones.

Figura 12
Ejemplo de mapa del recorrido del cliente para un viaje



Fuente: extraído del sitio de Megías, J. Un Mapa de la Experiencia del cliente: Customer

Journey Map (2016)

<https://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente>

Preguntas de repaso.

1. ¿Qué es el “mapa del recorrido del cliente” (Customer Journey Map)? (Respuesta sugerida). Es un instrumento de análisis que permite identificar y evaluar cómo se comportan las experiencias en todo el trayecto y en cada punto de contacto, la inspiración y planificación del viaje, hasta la etapa de recuerdos, reflexión y revisión del viaje.

2. ¿Por qué es necesario analizar este mapa? (Respuesta sugerida). Por la necesidad que tiene las empresas de conocer en qué medida están respondiendo a las expectativas de sus clientes.

3. ¿Cuál es la diferencia entre comprar un servicio o comprar una experiencia? (Respuesta sugerida). Cuando una persona compra un servicio, adquiere un conjunto de actividades intangibles realizadas en su beneficio. Cuando compra una experiencia, paga por pasar tiempo disfrutando de una serie de eventos memorables, involucrándose de forma personal.

Evaluación de la experiencia del cliente

La medición de la satisfacción de los clientes en el sector turismo representa un campo relevante de investigación y decisión para las empresas, autoridades públicas e incluso para la propia comunidad local, interesada en cómo se percibe la entrega de productos y servicios en el destino. Para efectos operacionales es necesario identificar con precisión las variables que determinan la satisfacción de los clientes de un servicio turísticos.

Los factores que inciden en la satisfacción son variados y han sido descritos en la literatura. Según la investigación de Ardani, et al. (2019, p.86) “la satisfacción es un concepto psicológico que envuelve sentimientos de bienestar y placer, cuyos resultados son uno de los principales aspectos esperados de un producto o servicio”. Por lo tanto, la satisfacción del cliente es el resultado de su percepción sobre el valor percibido t se cea mediante la comparación de las expectativas antes y después del consumo.

En las investigaciones de Aliman et al. (2014) y Xia et al. (2009) se utilizaron cuatro variables como antecedentes de la satisfacción: expectativas del viajero, calidad percibida, imagen del destino y valor percibido, y encontraron que estos factores influyen directamente en la satisfacción del turista. Otros autores, como Sadeh et al. (2012) utilizaron tres variables como antecedentes de la satisfacción: expectativas del turista, imagen del destino y valor percibido.

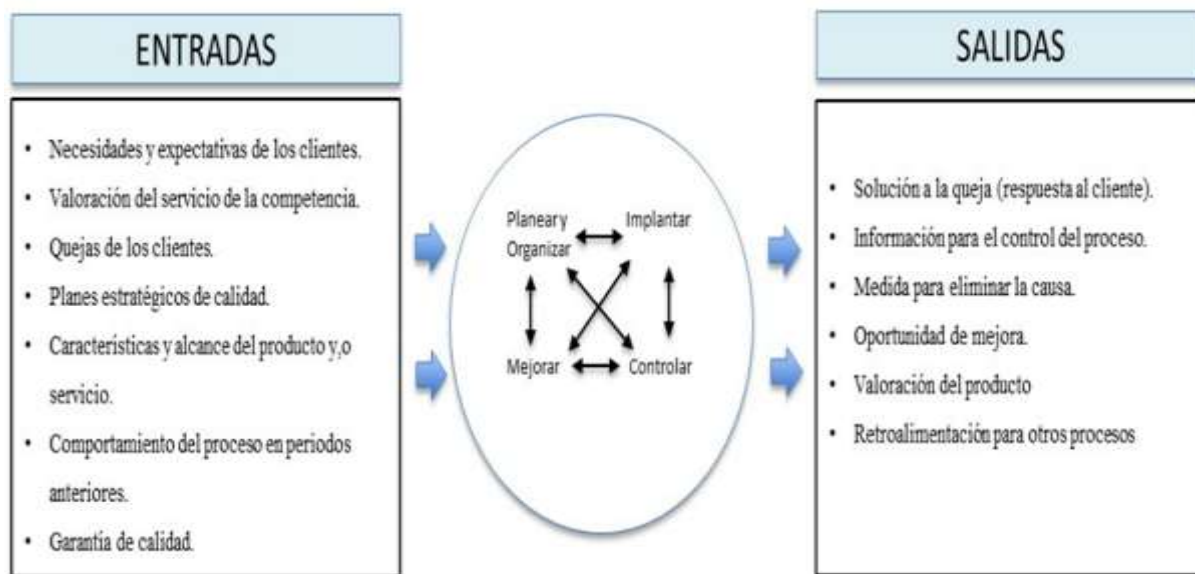
Según Lemon y Verhoez (2016) la medición de la experiencia del cliente desempeña un papel fundamental para que la empresa obtenga información útil para la toma de decisiones. A grandes rasgos, las empresas intentan medir y evaluar la experiencia general de los clientes con la empresa mediante una gran variedad de métricas. Idealmente, contaríamos con métodos de medición probados para la experiencia general del cliente, en cada etapa del recorrido del cliente (precompra, compra y poscompra) y para todos los puntos de contacto. Sin embargo, la investigación y la práctica actuales están mucho más fragmentadas. Recientemente, académicos y profesionales han comenzado a medir la experiencia general del cliente. Este campo se encuentra en sus primeras etapas de desarrollo, y muchas de estas escalas aún se están evaluando y revisando para determinar su validez interna y externa.

Una vez que se obtiene información sobre la satisfacción del cliente se inicia el proceso de evaluación y manejo de quejas. Según Moreno et al (2012, p.2) “gestionar los niveles de satisfacción e insatisfacción de los clientes resulta ser una tarea crucial para el éxito y continuidad de la empresa. Si la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores. Es lógico concebir la insatisfacción como el resultado menos deseable de los intercambios comerciales y que, consecuentemente, debería ser evitado. Las empresas deben ser capaces no solo de orientar sus actividades hacia el mercado para lograr la satisfacción, sino también saber gestionar la insatisfacción de sus clientes para lograr un crecimiento estable y global”.

Dado que la insatisfacción se puede manifestar a través de múltiples respuestas y estas influyen de forma diferente en los resultados de las empresas, la filosofía de la satisfacción debe integrar un planteamiento de gestión de la insatisfacción más allá del simple tratamiento de las

quejas (Moreno et al., 2012, p.2). El proceso de manejo de quejas conlleva necesariamente la recepción favorable de la empresa de las quejas y reclamos de los clientes, por lo que se entiende que es una herramienta de gestión para cualquier negocio. En la Figura 13 se esquematiza el proceso de manejo de quejas con las acciones de entrada y salida que deben incorporarse en la gestión de la empresa para establecer políticas internas efectivas (Moreno et al., 2012).

Figura 13
Proceso de manejo de quejas



Fuente: tomado de Moreno, Céspedes, Batosta, Pozo y Nápoles, 2012

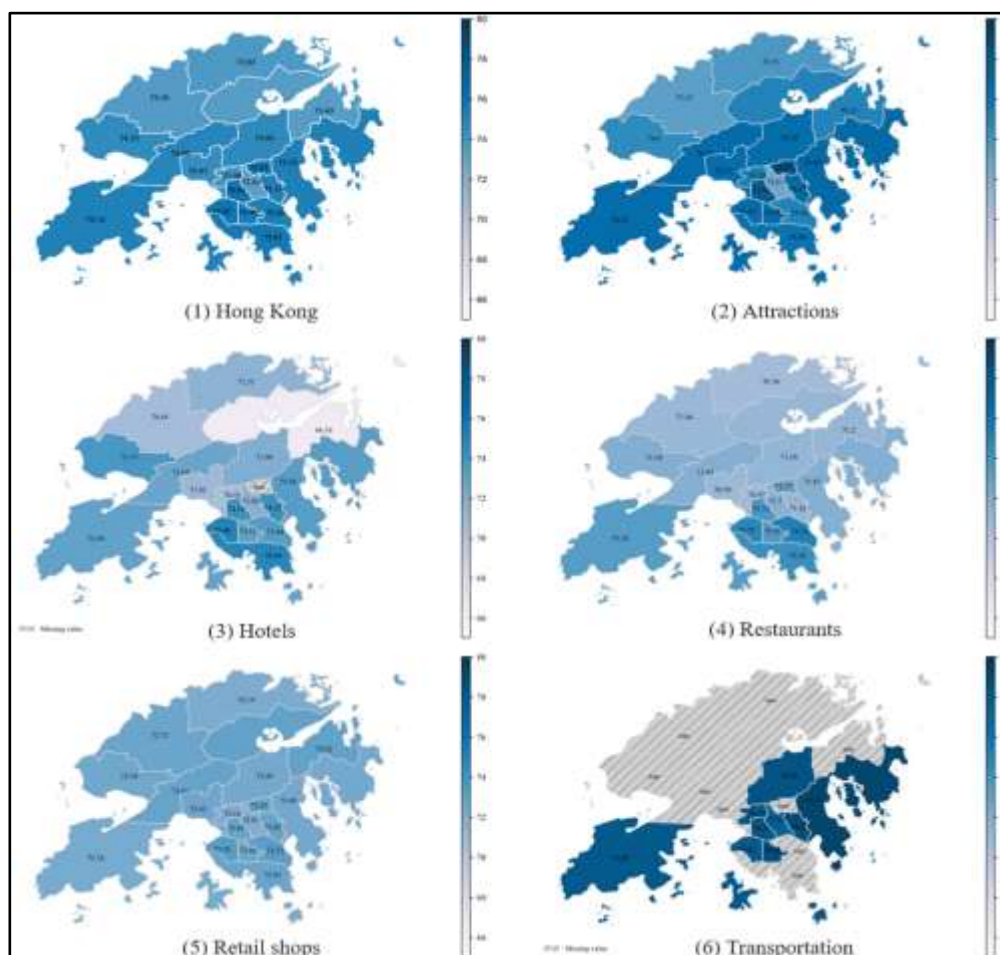
En una reciente investigación liderada por He en China (2026, p.15) se desarrolló un modelo de evaluación de la satisfacción del cliente aplicando un enfoque espacial para 5 tipos de servicios turísticos en la ciudad de Hong Kong. La ubicación de cada proveedor de servicios se geocodifica mediante la API de Google Map y se asigna a su distrito administrativo correspondiente. Posteriormente, se realiza la agregación del índice a nivel de distrito, lo que permite evaluar la variación espacial de la satisfacción turística en todo Hong Kong.

Las tecnologías empleadas actualmente para orientar al turista o para facilitar su inmersión en los sitios visitados han demostrado su utilidad en el proceso de diseño e implementación de experiencias y en la integración del visitante con su entorno natural y cultural, según Eljadue et al (2025). La calificación de memorable que los visitantes pueden atribuirle a su vinculación con el destino está directamente relacionada con la oportunidad de generar puntos de encuentros memorables durante el desarrollo de las actividades turísticas. A modo de ejemplo, se pueden destacar los siguientes: ecoturismo, grabación de sonido y videos en 3D en la naturaleza; turismo cultural, registro del pasado en el lugar visitado; turismo de

salud, revisión de resultados y simulación aplicando IA; turismo gastronómico, escuchar el relato de preparación de un plato de comida local; recorrido de una ruta de aventura, uso del GPS en zonas agrestes para geolocalizar.

En este contexto el uso de dispositivos para facilitar operaciones básicas es cada vez más frecuente. En un reciente artículo de la revista Tecno Hotel (2026) se comentaba que tradicionalmente, los pagos en hoteles eran procesos fragmentados y manuales: depósitos iniciales, cargos por servicios adicionales y liquidaciones finales se gestionaban en sistemas separados, lo que aumentaba la probabilidad de errores, retrasos y fricciones para el huésped. Hoy, la digitalización permite unificar todo el flujo gracias a la integración de tecnologías de pago - TPV virtuales, datáfonos avanzados, pasarelas de pago y tokenización de tarjetas con sistemas de gestión hotelera (PMS), plataformas de reservas online y aplicaciones móviles.

Figura 14. Distribución especial del Índice de Satisfacción Turística



Fuente: imagen tomada de He, Liu, Song, Qiu y Zhang (2026).

Empresas como PaynoPain ofrecen soluciones que facilitan este tipo de integración, permitiendo que un huésped autorice el pago desde la reserva, consuma servicios dentro del

hotel y vea todos los cargos consolidados en tiempo real, sin fricciones ni repetición de datos. El resultado es una experiencia más satisfactoria para el cliente y una operativa más eficiente para el hotel. Reducir tiempos de espera en la recepción, minimizar errores manuales y automatizar procesos administrativos son beneficios directos de esta evolución.

En cuanto al manejo de información, la investigación desarrollada por Cuomo et al (2025) basándose en la teoría de la lógica dominante de servicio explica cómo el Big Social Data puede utilizarse como recurso clave para la configuración de valores de la experiencia turística y cómo puede fortalecer la colaboración digital para co diseñar la experiencia turística, lo que influye en el proceso de creación de valor mediante la definición de una propuesta de valor más adecuada.

El uso de grandes volúmenes de datos generados a partir de información aportada por los visitantes ha logrado atraer el interés por el procesamiento de encuestas obtenidas a partir de los mismos visitantes. Los estudios realizados por Tripadvisor empleando BIG Social Data han permitido contar con numerosos antecedentes para planificar sus estrategias de marketing de destinos y productos, como señalan Zakariha y otros (2024, p.4).

Las organizaciones del sector turístico, como atracciones turísticas, hoteles y restaurantes, se toman muy en serio las reseñas en plataformas como TripAdvisor. Utilizan estas plataformas para monitorizar su rendimiento y compararlo con el de sus competidores. Para ello, emplean análisis de sentimiento que les permiten identificar oportunidades de mercado. Las organizaciones turísticas pueden llevar a cabo sus propias campañas de marketing en redes sociales y utilizar análisis de sentimiento para evaluar su éxito. La co-creación de valor mediante el uso de esta tecnología también ha sido relevada como uno de sus principales atributos, según Cuomo et al (2021).

Por otra parte, es evidente que las aplicaciones basadas en inteligencia artificial (IA) constituyen un aporte para generar información que facilita el manejo de información, tanto para descripción con datos básicos (edad, sexo, nivel de educación del visitante, entre otros), como para generar perfiles en las distintas etapas del viaje. Un ejemplo de este tipo de aplicaciones lo entrega la plataforma Warsaw. Quest. de la ciudad de Varsovia que ofrece numerosas alternativas de actividades y lugares a visitar según los perfiles de los visitantes, como se presenta en la Figura 15, seguidamente.

Figura 15
Página de acceso a la plataforma Warsaw Quest



Fuente: Esta página permite responder una encuesta que contribuye a definir el perfil del visitante a la ciudad de Varsovia. <https://warsawquest.go2warsaw.pl/es/home/>

El sitio contiene un test de auto aplicación, que mediante de 10 preguntas, con cuatro alternativas identifica diferentes tipos de personalidades. Al finalizar el test, según la Figura 16, se despliega un listado de recomendaciones para que los visitantes puedan recorrer la ciudad.

Figura 16
Página del test para identificar el perfil del visitante en la plataforma Warsaw Quest



Fuente: El test contiene un total de 10 preguntas. Disponible en el sitio

<https://warsawquest.go2warsaw.pl/en/quiz/>

Otra experiencia interesante es la que está desarrollando el programa EMOTUR Lab de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (2026) constituye un valioso ejemplo del uso de la IA para evaluar las emociones de los clientes, en la Figura 9, seguidamente. EMOTUR Lab es un laboratorio de investigación especializado en la aplicación de técnicas de neuromarketing en el sector turístico, que integra las disciplinas propias de neurociencia y turismo. Los resultados alcanzados permiten conocer las repuestas cognitivas y emocionales en tiempo real, obteniendo el conocimiento de qué es lo que ocurre en el interior del ser humano cuando experimenta los productos y servicios turísticos”.

Aplicando herramientas como el Eye Tracking se logra la monitorización, seguimiento y estudio de los movimientos oculares de las personas. Lo que permite analizar los movimientos oculares y evaluar sus reacciones. Esta información se sistematiza en **mapas de calor** generados a partir de los puntos de concentración de las miradas.

Figura 17
Página web de Emotur



Fuente: La imagen describe el trabajo que está desarrollando la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. <https://emotur.ulpgc.es/>

Preguntas de Repaso.

1. ¿Según Ardani, qué sentimientos involucra la satisfacción? (Respuesta sugerida). Según el autor la satisfacción es un concepto psicológico que envuelve sentimientos de bienestar y placer, cuyos resultados son uno de los principales aspectos esperados de un producto o servicio.

2. ¿Qué utilidad tiene el Big Data para estudios de evaluación de la experiencia turística? (Respuesta sugerida). Los estudios realizados por Tripadvisor empleando BIG

Social Data han permitido contar con numerosos antecedentes para planificar sus estrategias de marketing de destinos y productos.

3. ¿Por qué es importante el manejo de quejas? (Respuesta sugerida). El proceso de manejo de quejas conlleva necesariamente la recepción favorable de la empresa de las quejas y reclamos de los clientes, por lo que se entiende que es una herramienta de gestión para cualquier negocio.

Referencias Bibliográficas

- ALL Accor y Globetrender (2026) *Experiences Travel Trends*. <https://press.accor.com/all-accor-travel-trends-eng/?lang=eng>
- Aliman, N., Hashim, S., Wahid, S y Harudin, S. (2014). Tourist expectations, perceived quality and destination image: effects on perceived Value and satisfaction of tourists visiting Langkawi Island, Malaysia. *Asian Journal of Business and Management* (2)3, 212-222 <https://ajouronline.com/index.php/AJBM/article/view/1397>
- Alluitznatura (2 de abril de 2026) *¿Quién no ha imaginado una vez en la vida ser pastor?*. <http://www.alluitznatura.com/>
- Amazon Explorer (2 de abril de 2026) *Supervivencia Amazonas*. <https://amazonexplorer.com/es/supervivencia/supervivencia-amazonas-15-dias/>
- Ardani, W., Rahyuda, K., Giantari, I y Sukaatmadja I. (2019) Customer Satisfaction and Behavioral Intentions in Tourism: A Literature Review. *International Journal of Applied Business & International Management* 4(3) 84-93. <https://www.researchgate.net/publication/338081796>
- Baggio, R (2008). Symptoms of complexity in a tourism system. *Tourism Analysis*, 13, 1-20. <https://pdfs.semanticscholar.org/5d8b/4af5b13bef3733232525f7d9cac1b2483bf4.pdf>
- Cabrera, S. (2013) Marketing gastronómico. La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, 45, 165-174.
- Carballo-Mendivil, B., Arellano-González, A. y Ríos-Vázquez, N. J. (2018). La gestión de procesos esbeltos como principio de mejora. Un caso aplicado a una comercializadora. *3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico*, 7(3), 60-81. DOI: <http://dx.doi.org/10.177993/3cemp.2018.070335.60-81/>
- Coelho M, Gosling M. y Araújo de Almeida, A. (2018) Tourism experiences: Core processes of memorable trips, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 11-22, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.08.004>.

- Cuomo M., Tortora, D., Foroudi, P., Giordano, A., Festa, G y Metallo, G. (2021). Digital transformation and tourist experience co-design: Big social data for planning cultural tourism. *Technological Forecasting and Social Change*. 162, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120345>
- Eljadue, I, Zapata, Á., Giraldo, M. y Betancourt, L. (2025). Factores que generan experiencias memorables en el turismo cultural: una revisión sistemática de literatura. *Estudios Gerenciales* vol. 41(176), 321-336. <https://research-ebsco-com.bdigitaluss.remotexs.co/c/e32dvh/viewer/pdf/jyiy4f5lb>
- He, C., Liu, Y., Song, H., Qiu, R y Zhang, X. (2026). A large language model-based tourist satisfaction index. *Annals of Tourism Research*, 118. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2026.104174>
- Heredia, M. y Pascale, M. (2019). Aplicaciones del Design Thinking al diseño de servicios para el turismo: Integrando la innovación, la ergonomía y la experiencia de usuario. *Tsantsa. Revista de Investigaciones Artísticas* 7. <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/tsantsa/article/view/2923>
- IBM (2026) ¿Qué es un Mapa del Recorrido del Cliente? <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/customer-journey-map>
- Kim, J.-H., Ritchie, J. R. B y McCormick, B. (2012). Desarrollo de una escala para medir experiencias turísticas memorables. *Journal of Travel Research*, 51(1), 12-25. [Desarrollo de una escala para medir experiencias turísticas memorables - Jong-Hyeong Kim, J. R. Brent Ritchie, Bryan McCormick, 2012](https://doi.org/10.1080/00473154.2012.658888)
- Leiper, N (1979). The framework of tourism. towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390-407. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0160738379900033>
- Lemon, K y Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing* 80(6), 69-96. <https://doi-org.bdigitaluss.remotexs.co/10.1509/jm.15.0420>
- López, D., y Álvarez, J. (2021). La experiencia turística: Construcción colectiva para iniciativas de turismo rural comunitario [Tesis pregrado]. Universidad del Cauca.
- López, D., Ardila, L. y Chantre, A. (2025). Experiencia turística: propuesta metodológica para su diseño y aplicación. *Turismo y Sociedad*, XXXVI, 155-183. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n36.06>

- Megias, J. (2 de abril de 2026). *Un Mapa de la Experiencia del Cliente. Customer Journey Map*. <https://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/>
- Mill, R. y Morrison, A. (1992). *The tourism system (1st. ed.)*. Prentice Hall International
- Ministry of Business Innovation & Employment of New Zealand. (2023). *The role of sustainability in destination and operator choice*. Consultado el 4 de abril de 2026, de <https://www.tourismticker.com/wp-content/uploads/2024/01/the-role-of-sustainability-in-destination-and-operator-choice.pdf>
- Moreno, M., Céspedes, Y., Batista, R., Pozo, M y Nápoles, N. (2102) La gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el área de restauración. *Contribuciones a la Economía*. 10(1). 1-10 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9174171#>
- Morillo, M. (2010). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión Gerencial*, 1, 35-158. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545890011.pdf>
- Pearce D. (2015). Destination Management: plans and practitioners perspectives in New Zealand. *Tourism Planning & Development*, 13(1), 52-71. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21568316.2015.1076511>
- Pine, X y Gilmore, Z. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>
- Pine,X y Gilmore, Z. (1999). *La economía de la experiencia*. <https://books.google.es/books?id=-ECn14xHSWgC&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Pine, X y Gilmore, Z. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>.
- Prieto, M. (2022) *Design Thinking en el turismo: técnicas para el diseño de experiencias memorables*. <https://play.google.com/books/reader?id=rILqEAAQBAJ&pg=GBS.PA6&hl=es>
- Proaño, M. (2021). *Antecedentes, evolución y desempeño del Design Thinking como metodología de innovación: un análisis en empresas ecuatorianas*. [Tesis Doctoral. Universitat de Valencia]. Repositorio institucional. <https://webges.uv.es/public/uvEntreuWeb/tesis/tesis-1962569-N9F2DE9QTJJ6V058.pdf>

- Rubinovicz, N. (2022). *Design Thinking. Guía esencial para comprender e implementar*. <https://es.scribd.com/document/873091605/>
- Sadeh, E., Asgari, F., Mousavi, L & Sadeh, S. (2012). Factors affecting tourist satisfaction and its consequences. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(2), 1557-2012 <https://www.academia.edu/126133145/>
- Subsecretaría de Turismo. (2017). *Guía para la experiencia del visitante metodología de evaluación en Áreas protegidas*. Consultado el 13 de abril de 2026, de <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2018/10>
- Tourism and Society Think Tank (2025). *Situación y perspectiva del Turismo en Latinoamérica 2025* <https://www.wetravel.com/users/tourism-and-society-think-tank>
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (2026). *Emotur Lab. Laboratorio de emociones y turismo en el ecosistema digital*. <https://emotur.ulpgc.es/neuroturismo/eye-tracking/>
- UN Tourism. (2026). *World Tourism Barometer 2026*. <https://www.untourism.int/es/barometro-del-turismo-mundial-de-onu-turismo>
- UN Tourism. (2026). *Glosario de términos de turismo*. <https://www.untourism.int/es/glosario-terminos-turisticos>
- Uribe, R. (2021). *Design Thinking. Guía Digital Básica*. https://www.ina.ac.cr/inavirtual/Documentos%20compartidos/Material_Apoyo/guiaDesignThinking.pdf
- Warsaw (2026) *Warsaw Quest*. <https://warsawquest.go2warsaw.pl/es/home/>
- Xia, W., Jie, Z., Chaolin, G y Feng, Z. (2009) Examining antecedents and consequences of tourist satisfaction: A structural modelling approach, *Tsinghua Science and Technology* 4(3), 397-406, 2009. <https://www.academia.edu/36016717>
- Zakariha, I., Skopljanac-Macina., Marusic, H y Blaskovic., B. (2024) A Sentiment Analysis Model based on user experiences of Dubrovnik on the Tripadvisor platform. *Applied Sciences*, 14 (18), 1-27 <https://www.mdpi.com/2076-3417/14/18/8304>.

IV. ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA CONTEMPORÁNEA

Guillermo Alfonso Montoya Berganza⁴

En 2025, el mundo registró 1.9 billones de llegadas turísticas internacionales, un récord histórico que podría ser superado en 2026. Detrás de esta cifra existen factores que deben analizarse con detenimiento y bajo una mentalidad más sostenible. Por ello, todos los actores de la cadena de valor del turismo deben contribuir a la creación de impactos positivos en pro de una gestión turística más integral, humana e inclusiva.

Este primer capítulo ayuda a comprender todo lo que conlleva la administración turística contemporánea, tomando en cuenta que el turismo transforma territorios, economías y culturas. Pero antes de esto, también transforma a quien lo ejerce: al profesional, emprendedor, gestor y, por ende, a la sociedad. De ahí, que el objetivo del capítulo es analizar los fundamentos de la administración turística contemporánea, para lo cual se estructura en cinco partes. La primera parte visualiza el turismo como un sistema económico global y analiza su impacto sociocultural desde cinco dimensiones.

En la segunda parte, se presenta dos modelos de gestión: el turismo masivo frente al experiencial. Al realizar este ejercicio comparativo, el lector podrá identificar fácilmente las mejores propuestas en un entorno dinámico, dictado por las necesidades del consumidor y la oferta del productor. La tercera parte, se enfoca en conocer al conjunto de actores de la cadena de valor turística, identificando sus responsabilidades y obligaciones, además de analizar las interrelaciones entre ellos.

En la cuarta parte, se observa la transformación del turismo a través de las tendencias mundiales y cómo el mundo se adapta mediante propuestas concretas que permiten una mayor sostenibilidad, comprendiendo las necesidades de los turistas, su impacto y los nuevos enfoques. Por último, en la quinta parte, se discute acerca del comportamiento de empresarios y turistas basado en la ética y la responsabilidad social. Ambos elementos están ligados para establecer líneas de trabajo adecuadas hacia una mejor gestión turística. Cada tema no se presenta como una verdad acabada, sino como un punto de partida: los ejercicios y casos de

⁴ Post grado académico en Alta Gerencia en el Programa en Alta Gerencia, INCAE. Investigador independiente. Antigua Guatemala, Guatemala. gmontoyagt@gmail.com. <https://orcid.org/0009-0008-9648-8659>

estudio están diseñados para que el lector construya, desde su propio contexto, una comprensión más profunda y aplicada de la temática.

Turismo como sistema económico global

Muchas personas que llegan o se aproximan al sector del turismo con poca o ninguna experiencia para emprender creen que se trata únicamente de trasladar y hospedar. Sin embargo, el espectro es mucho mayor que eso, no hay duda alguna que, dentro de la cadena de valor en turismo, hay ciertos actores o segmentos que son más rentables que otros y tiene mucho que ver con las actividades de marketing, publicidad, relaciones públicas y ventas, el tema va mucho más allá que solo eso, se trata de tener un pensamiento de estrategia competitiva.

En este siglo XXI, todo es de consumo rápido, nos hemos olvidado de que detrás de todo el esfuerzo invisible de la planificación turística, existe análisis, manejo de información, procesos, ideas para llegar a una decisión final, que determina el campo de acción al que las personas quieren enfocarse. Además, que existe toda una plataforma humana, de tal manera que todo lo que se haga en turismo, siempre existe el talento humano que impactará al cliente o consumidor final.

Un ejemplo del impacto que posee la actividad del marketing y la publicidad en turismo es la reacción inmediata de los medios de comunicación a través de las redes sociales; haciendo por ello que la publicidad en medios de comunicación tradicionales quede desfasada, ya que son más lentos y requiere de mucho tiempo de producción, asincrónico en correspondencia con el ritmo de la cultura digital. Es por lo que el “Fastvertising” o “Publicidad Rápida”, es un mecanismo culturalmente relevante dentro del marketing, convirtiéndose en una necesidad estratégica (Israeli, 2026).

En turismo, ocurre lo mismo, el “Fast-Tourism” o “Turismo rápido” sustituyó a la forma o manera en cómo se practica la actividad turística en los viajeros a nivel mundial, en el sentido de que, a través de la publicidad, el viajero se adhiere a una conversación digital del momento, y es así como la práctica del turismo rápido es o será parte de la tendencia global. De ahí que desarrollar capacidades de “Fastvertising”, involucra la creación de equipos ágiles e interdisciplinarios capaces de concebir, crear y publicar contenidos en cuestión de horas, no de semanas. El objetivo no es solo estar presentes, sino participar de forma significativa en los acontecimientos que se van desarrollando.

El turismo a nivel mundial ha sido uno de los sectores más dinámicos en la economía de los países, generando así impactos en los distintos ejes de sostenibilidad, permitiendo la

adaptabilidad, resiliencia y en algunos casos, el equilibrio mismo. De acuerdo con ONU Turismo (2026) plantea que el crecimiento económico a nivel mundial está conectando con la actividad turística cuando esta representa un alto porcentaje del PIB, versus con las economías en las que el turismo no es significativo. Un estimado de 1.52 billones de turistas internacionales fueron registrados a nivel mundial en el 2025, casi 60 millones más (4% de incremento) que en el 2024. Este dato marca un récord de llegadas internacionales de turistas en la era pospandémica.

Entre los factores claves de los resultados obtenidos en 2025, sobresalen (a) fuerte demanda global, (b) el buen desempeño de mercados emisores, (c) la recuperación de Asia y el Pacífico, (d) una mejor conectividad aérea, (e) la facilitación de visados. No obstante, para el primer trimestre del 2026, será indispensable analizar la tendencia a la baja de los indicadores, provocada por la situación geopolítica mundial, específicamente en términos de altos costos de viaje, inflación, eventos climáticos, migración.

Un ejemplo de lo anterior es el bloqueo de los Estados Unidos a Cuba, que ha afectado directamente a uno de los actores del turismo, los guías. Asimismo, en cuanto a eventos climáticos, destaca lo sucedido en la isla de Santorini, en el mar Egeo, donde una serie de sismos provocó la evacuación masiva de más de 5,000 personas, entre residentes y turistas.

En términos económicos, el turismo internacional generó aproximadamente 1.9 billones de dólares en ingresos, lo que representa un crecimiento del 5% respecto al 2024.

Tabla 13.
Llegadas de turistas internacionales por (sub)región

International Tourist Arrivals by (Sub)region (Percent changes are year over year)																
	(millions)							Share (%)	Change (%)				Quarterly data Change (%) 2025 over 2024*			
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025*		2025*	22/21	23/22	24/23	25/24*	Q1	Q2	Q3
World	1,469	409	462	979	1,322	1,465	1,523	100	111.9	35.0	10.8	4.0	3.7	5.2	4.2	3.1
Advanced economies ¹	777	221	240	546	716	784	812	53.3	127.2	31.2	9.5	3.6	1.8	5.3	4.0	2.4
Emerging economies ¹	692	188	222	434	606	681	711	46.7	85.4	39.8	12.3	4.5	5.2	5.2	4.4	3.8
<i>By UN Tourism regions:</i>																
Europe	746.1	241.9	303.7	614.2	713.8	764.7	793.5	52.1	102.2	76.2	7.7	3.9	6.5	5.0	4.5	3.7
Northern Europe	83.9	23.7	31.9	67.1	79.4	87.1	85.9	5.6	206.6	18.3	9.8	-1.3	-5.8	-2.2	3.8	-3.6
Western Europe	266.2	83.5	87.8	183.2	207.9	216.5	226.3	14.9	109.2	13.4	3.7	5.0	-1.4	8.9	5.6	3.8
Central/Eastern Eur.	152.8	46.2	55.4	98.3	118.0	131.5	138.6	9.2	77.8	20.1	11.4	6.2	4.5	7.3	7.0	8.6
Southern/Medit. Eur.	304.2	68.4	136.9	265.5	308.5	330.6	341.6	22.4	91.2	16.2	7.2	3.3	2.5	3.9	3.1	3.6
- of which EU-27	541.1	184.3	223.9	456.3	527.0	556.5	592.6	38.2	103.9	15.5	5.6	4.7	1.9	6.4	5.1	3.6
Asia and the Pacific	382.1	88.0	26.4	93.7	248.8	371.1	330.7	21.7	281.1	168.3	25.7	6.3	8.9	8.3	8.1	4.4
North-East Asia	170.3	20.3	10.9	20.5	105.4	137.2	154.6	10.1	89.9	414.1	30.1	12.7	14.1	17.2	14.7	10.4
South-East Asia	136.1	25.5	3.0	41.7	96.1	122.1	124.6	8.2	1	135.4	24.5	2.1	7.9	1.6	0.1	-1.1
Oceania	17.5	3.6	0.9	6.8	12.9	14.4	15.2	1.0	693.4	90.9	11.9	5.0	-0.8	4.9	10.4	5.5
South Asia	36.3	9.6	11.7	23.8	32.4	37.4	36.3	2.4	103.5	36.1	16.6	-3.0	-1.3	-4.9	-8.9	-0.3
Americas	219.2	69.5	81.5	157.2	206.1	216.0	218.1	14.3	92.9	27.3	6.4	0.6	3.6	2.6	-2.0	-1.3
North America	146.6	46.5	57.2	101.9	126.6	137.3	135.4	6.9	78.2	24.3	6.4	-1.4	1.2	0.4	-3.7	-2.8
Caribbean	26.0	10.1	14.2	23.6	28.1	30.0	30.0	2.0	65.9	19.4	6.4	0.0	-1.4	1.3	2.4	-0.2
Central America	10.9	3.1	4.7	9.3	11.5	12.9	13.5	0.9	97.6	24.5	11.6	4.8	-1.9	6.7	6.5	8.0
South America	35.8	9.8	8.4	22.4	33.8	36.7	39.2	2.6	318.3	60.7	8.8	6.9	15.8	12.4	-0.8	-0.1
Africa	69.6	19.1	20.1	47.4	66.2	75.4	81.3	5.3	136.3	39.6	13.8	7.8	5.9	12.4	7.5	8.0
North Africa	25.6	5.6	6.6	19.3	28.0	32.2	35.7	2.3	193.1	45.3	14.9	10.9	12.9	16.7	5.4	12.3
Subsaharan Africa	44.0	13.5	13.5	28.2	38.2	43.2	45.6	3.0	108.7	35.7	13.1	6.8	0.9	8.3	10.1	4.6
Middle East	71.6	19.4	30.5	68.0	93.4	96.6	99.8	6.6	123.1	37.4	3.4	3.3	2.9	-1.8	6.6	5.2
<i>Macroeconomic²</i>																
ASEAN	138.0	26.8	3.0	41.6	88.0	122.0	124.8	8.2	1	138.4	24.8	2.1	7.9	1.8	0.1	-1.2
G20	1002	302	350	721	913	997	1036	68.0	100.0	26.6	9.3	3.9	2.8	4.8	4.7	3.1
G20	47.7	13.4	16.3	47.8	66.1	71.1	71.0	4.7	161.2	42.6	4.5	-0.2	1.0	-0.1	4.3	1.4
LDCs	35.0	10.0	7.7	17.4	26.2	33.1	32.3	2.1	126.3	61.9	17.2	-2.4	3.0	0.4	-5.5	-11.1
LLDCs	61.0	13.1	14.2	34.8	48.6	58.0	59.7	3.9	145.8	39.4	19.3	3.1	2.7	8.1	8.8	4.4
SIDS	39.8	9.6	11.1	25.0	35.1	38.8	38.7	2.6	124.4	40.5	9.6	0.4	-3.3	2.6	2.9	1.8

Fuente: ONU Turismo (2026)

Tal como se muestra en la tabla 13, este crecimiento deriva, en parte, de un mayor gasto promedio por turista y de la consolidación del valor económico del sector.

Impacto sociocultural del turismo

El análisis de los impactos del turismo implica considerar de manera integrada el territorio y la actividad turística. El territorio no solo alude al entorno físico, sino también a sus habitantes y al conjunto de construcciones históricas, sociales y simbólicas que configuran su patrimonio cultural en sentido amplio. Para comprender estos impactos en su totalidad, resulta pertinente abordarlos desde una doble perspectiva: endógena y exógena. La primera permite identificar los recursos, capacidades y potencialidades del territorio y sus comunidades, mientras que la segunda examina las influencias y efectos que trascienden sus límites, tanto positivos como negativos.

Desde la geografía turística, Chavan (2019) señala que la interacción entre turistas y sociedades locales puede contribuir tanto a la preservación de tradiciones como a procesos de transformación cultural, incluyendo la posible erosión de valores y la homogeneización cultural. Esta dualidad evidencia la complejidad inherente al turismo como fenómeno de estudio. En cuanto al impacto social, ONU Turismo señala que las mujeres representan un pilar esencial en el turismo, en la región latinoamericana, forman el 52% de la fuerza laboral y su participación es mucho más significativa en los segmentos de hospedaje y alimentación, donde representan un promedio del 60% a nivel regional y que superan el 70% en Centroamérica.

Al respecto, De Kant (1991) señala que el consumo turístico se produce en el propio destino, lo que implica el desplazamiento del visitante hacia el espacio donde se produce la experiencia. Este movimiento genera un encuentro entre culturas diversas, donde las condiciones sociales, económicas y culturales de cada actor influyen en la calidad e interpretación de dicha interacción. En este contexto, la producción turística puede entenderse como un proceso de interpretación del espacio geográfico. Más allá de servicios tangibles, se construyen narrativas que integran dimensiones sociales, culturales, económicas y ambientales, transformando el conocimiento en experiencias significativas para el visitante.

En la cadena de valor del turismo, el actor que sobresale por encima del resto es el tour operador, emisor y receptor, y su enfoque puede ser a comercializar a gran o pequeña escala. Este tipo de enfoque depende mucho del tamaño y el tipo de espacio geográfico, no es lo mismo comercializar destino playa en donde la oferta hotelera es mayor, en comparación a un destino

de turismo de base comunitaria en donde la planta hotelera escasea, por tanto, el tour operador dirigirá su esfuerzo en donde hay mayor impacto económico.

En consecuencia, el turismo en su carácter dinámico, basado en la movilidad humana y la interacción constante, requiere un enfoque interdisciplinario que integre campos como la antropología, sociología, economía y política. En esta línea, Noguer-Juncá et al (2021) citando a Alamilla Canto (2016) destacan la naturaleza transversal e interdependiente del turismo, en la que participan múltiples actores, desde prestadores de servicios hasta comunidades locales que, aun sin una participación directa, experimentan sus efectos tangibles e intangibles a lo largo del tiempo.

ONU Turismo (2025) lanzo el desafío de innovación social, convocando a nivel global a impulsar y acelerar nuevos proyectos y empresas en crecimiento a que implementen soluciones sostenibles, inclusivas y ecológicas con impacto social. El desafío busca soluciones audaces tecnológicas y centradas en las personas en tres categorías específicamente: (a) Turismo de base comunitaria, concediendo poder a las comunidades con su involucramiento en las cadenas de valor turísticas, preservación cultural y emprendimiento local. (b) Inclusión y accesibilidad, mejorando los viajes para personas con discapacidad, adultos mayores y personas con necesidades especiales de acceso mediante el diseño universal y servicios inclusivos. (c) Proyectos verdes, promoviendo tecnologías y prácticas que reduzcan el impacto ambiental del turismo, apoyando modelos de economía circular y que contribuyan a la gestión del turismo masivo haciendo uso de soluciones inteligentes. Las tablas 14 y 15, seguidamente, resumen algunos impactos socioculturales.

Tabla 14. Impactos socioculturales

Mason, 2009	Jovicic, 2011
Los impactos socioculturales son aquellos que afectan a los residentes de las zonas turísticas y a los turistas. Entre los impactos socioculturales positivos más destacables se encuentran la mejora de la conservación de recursos turísticos, la revitalización de tradiciones locales artísticas y culturales, el intercambio cultural, entre otros	Los impactos sociales y culturales del turismo son las maneras en las que interviene en los cambios de conductas y estructuras individuales y colectivas. Estos cambios pueden ir desde aspectos más invisibles (modelos de valores y aspectos morales) a más visibles (comportamientos personales, organización familiar y comunitaria, configuración relacional, costumbres, rituales y tradiciones). Principalmente, el estudio de los impactos socioculturales se centra en analizar y ver las problemáticas de las relaciones entre turistas y anfitriones, sirviéndose de todo tipo de herramientas que permitan percibir la cantidad, calidad y tipo de cambio provocado por el turismo
Wall y Mathieson (2006)	(Hall y Lew, 2009)
Los impactos sociales del turismo se han descrito como los cambios en la calidad de vida de los	Los impactos socioculturales del turismo han sido descritos como las formas en que el turismo y los viajes transforman los sistemas de valores sociales y colectivos, patrones de

residentes de destinos turísticos como consecuencia de esta actividad	comportamiento, estructuras comunitarias, estilo y calidad de vida
---	--

Fuente: Elaboración propia (2026)

La identificación de los impactos sociales del turismo resulta fundamental para promover el desarrollo sostenible de las comunidades locales. Según Richards y Hall (2000) dichas comunidades constituyen un eje central en la sostenibilidad, al integrar dimensiones ambientales, económicas, políticas, culturales y sociales. En este marco, el análisis de los impactos sociales percibidos permite diseñar estrategias orientadas a reducir conflictos entre turistas y residentes, así como a potenciar oportunidades de desarrollo.

El turismo incide tanto en el individuo como en su núcleo familiar. Por ejemplo, los periodos vacacionales y feriados frecuentemente ampliados mediante políticas públicas pueden generar efectos diversos en los comportamientos sociales, oscilando entre beneficios asociados al descanso y posibles tensiones derivadas de cambios en la dinámica cotidiana, de acuerdo con Medina (2011). Así mismo, el turismo ha impulsado transformaciones sociales de mayor alcance, vinculadas a fenómenos como el conservadurismo, la conciencia ecológica, las prácticas vacacionales, las expresiones culturales y la globalización, los cuales inciden de manera directa en la configuración sociocultural de las comunidades receptoras.

Tabla 15. Impactos socioculturales del turismo desde dos entornos

Entorno Familiar	Entorno Social
- Mejora de la calidad de vida tanto física como mental. El descanso y esparcimiento renueva las energías, enriquece el espíritu y proporciona higiene mental. - Permite romper la barrera cultural al conocer otras sociedades, sus formas de vida y sus costumbres lo que enriquece el nivel de conocimiento del individuo. -Mejora las relaciones con los demás miembros de la familia, mejora el contacto social entre otros círculos como amigos o colegas de trabajo lo que eleva la autoestima del individuo. -Crea hábitos de consumo, es decir que cada familia o individuo destine parte de su ingreso para la actividad turística como parte fundamental de su desarrollo personal. -Produce aculturación, lo cual está a la vista con el proceso de globalización. -En algunos casos puede producir cambio en los valores existentes, a la vista de un pensamiento más abierto a ciertas conductas tales como moda, forma de hablar o de entretenimiento. -Permite el encuentro entre el ser espiritual y la mente.	- La generación de empleo y por ende una mejora en la calidad de vida de los grupos familiares o individuales que se desenvuelven en ese entorno. -Crea lazos de cooperación entre los pueblos mediante las diferentes subsecretarías y cámaras de turismo encargadas de normar la actividad para un desarrollo sustentable. -Puede generar efectos negativos tales como la delincuencia o xenofobia. -Genera impacto ambiental, cambios urbanísticos, contaminación y alteración de la demografía del sector. Agregados por Guillermo Montoya - Alteración cultural, una fractura de la raíz de la identidad local con tal de adquirir una identidad foránea (idioma, vestimenta, comportamientos). - Migración interna, los locales arriendan sus viviendas a extranjeros aprovechando la oportunidad económica, y migran a otras áreas, perdiéndose la dinámica social del barrio. - Intolerancia cultural producida por un desorden habitacional – comercial, lo que era paz ahora es ruido.

Fuente: Elaboración propia (2026) con base a Medina (2011)

Se ha hablado mucho de la aplicabilidad de los ejes de sostenibilidad en la actividad turística, involucrando a toda la cadena de valor, sin embargo, surgen las siguientes inquietudes:

¿Lo aplican todos? ¿Cuáles de los ejes son más prioritarios? ¿Cuáles de los ejes son mayoritariamente aplicados en la praxis?

Caso de estudio

En el sector del turismo y en todos sus segmentos, deben aplicarse de manera integral los ejes de sostenibilidad, consensuados con las comunidades y sus habitantes, articulados con el sector privado y la gobernanza municipal. Un excelente ejemplo de protección, no solo ambiental, sino espacial, es la labor del astrónomo Eduardo Unda-Sanzana, director del Departamento de Astronomía de la Universidad de Antofagasta, Chile (Bartlett, 2025). Él se ha encargado de medir la contaminación lumínica en el desierto para defender su oscuridad, ya que este es el destino más importante para la observación del cielo nocturno desde la inauguración del primer observatorio en la zona hace más de un siglo. Esta región es considerada uno de los tres mejores sitios en la Tierra para la astronomía terrestre, ubicada en una franja única del desierto de Atacama. El potencial de este increíble lugar no solo atrae a la academia científica, sino también a grupos de astrofotógrafos que lo ven como un paraíso idílico; por ende, es posible ofrecer un producto de observación estelar guiado por un equipo multidisciplinario de científicos y fotógrafos. La aplicabilidad de las dimensiones de la sostenibilidad en el ámbito turístico al caso del desierto de Atacamas, podría constatarse como se observa en la figura 1, a continuación.

“Si perdemos estos cielos, no solo los estamos perdiendo nosotros. Los pierde toda la humanidad.”
Eduardo Unda-Sanzana

Figura 18. Dimensiones de Sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia generada con Inteligencia Artificial (2026)

Ejercicio

El sitio arqueológico masificado

Un sitio arqueológico maya recibe 1,500 visitantes diarios en temporada alta. Los senderos muestran erosión severa, algunas estelas han sido vandalizadas, y los vendedores ambulantes sin permiso rodean la entrada. Las comunidades aledañas no reciben ningún porcentaje de los ingresos de taquilla, que van directamente al gobierno central.

1. ¿Qué ejes de sostenibilidad están comprometidos en este caso? Selecciona todos los que apliquen.
2. Explica el impacto en cada eje identificado.
3. Si fueras gestor de este sitio, ¿qué modelo de manejo sostenible propondrías? Justifica.

Evolución de los modelos de gestión turística: del turismo masivo al experiencial

“Viajar es evolucionar”
Pierre Bernard

Figura 19. Dos Maneras de Viajar



Fuente: Elaboración propia generada con Inteligencia Artificial (2026)

La masificación del turismo, consolidada durante el siglo XX, responde principalmente a avances en los sistemas de transporte y a la creciente conectividad global. La expansión de los viajes interoceánicos, el desarrollo de la aviación, incluyendo la reducción de tiempos de desplazamiento y la aparición de aerolíneas de bajo costo. Así como la consolidación de redes ferroviarias y de infraestructura vial, han sido factores determinantes en la democratización del acceso al turismo y en la intensificación de la movilidad humana a escala global.

No obstante, frente a esta lógica de inmediatez, emergen perspectivas que revalorizan formas de viaje más contemplativas. En este sentido, Faller (2026) destaca el tren como un

medio que, más allá de la eficiencia, permite una experiencia de conexión con el paisaje y simboliza la integración territorial, particularmente en contextos como el europeo.

Paralelamente, los países han capitalizado esta movilidad mediante el desarrollo de eventos turísticos de gran escala, los deportivos, culturales, musicales y gastronómicos, así como a través de estrategias de promoción internacional como las ferias de turismo. Estas dinámicas han favorecido la articulación de amplias redes de actores en la cadena de valor turística, generando beneficios económicos y posicionamiento de destinos a nivel global.

Sin embargo, la comercialización masiva del turismo también ha producido impactos negativos significativos, entre ellos la sobresaturación de destinos, la homogeneización de experiencias, la informalidad, la inseguridad y procesos como la turistificación, la gentrificación y la aculturación. Estos efectos inciden tanto en la experiencia del visitante afectando su percepción y bienestar como en las comunidades locales, que enfrentan transformaciones en su tejido social, aumento del costo de vida y cambios en el uso del suelo.

Ante este escenario, surge la necesidad de replantear los modelos de gestión turística hacia enfoques más sostenibles e integrales, que involucren a los distintos actores del sector. Esta transición implica superar la estandarización de productos turísticos y promover experiencias más auténticas y participativas. En esta línea, Frédéric Reduron señala que el turismo cultural contemporáneo se orienta hacia propuestas que vinculan activamente al visitante con el territorio, integrando patrimonio, tradiciones y participación directa. Iniciativas como talleres culturales y experiencias inmersivas reflejan esta transformación, apostando por un turismo que favorezca la comprensión profunda del contexto local y contribuya a la sostenibilidad cultural. Al respecto, Benseny (2021) señala las siguientes características del turismo experiencial:

- La necesidad de los viajeros para crear sentido del lugar visitado, a través de la experiencia vivida en el destino.
- El involucramiento con la cultura local, el respeto a las comunidades de recepción, el cuidado del ambiente y de las obras del hombre.
- La selección de las actividades realizadas en espacios abiertos, con la comunidad y respetando la cultura local para generar experiencias memorables.
- La búsqueda de la realización personal a partir de vivir experiencias que le permita al viajero crear su propio recuerdo.
- La posibilidad de generar una propia experiencia participativa con nuevos aportes a su

conocimiento y prácticas auténticas.

-La valorización de las peculiaridades de las tradiciones, el descubrimiento de sabores, el conocimiento de productos locales, elementos de la naturaleza y obras del hombre, entornos rurales, cuestiones religiosas, entre otras.

Un ejemplo representativo de turismo experiencial es el desarrollado en Goierri, País Vasco bajo la coordinación de GOITUR, entidad que, tras más de 25 años, ha logrado estructurar una oferta turística coherente, alineada con la identidad del territorio. Este modelo integra de forma equilibrada recursos naturales, rurales, industriales y culturales, promoviendo un crecimiento turístico progresivo sin comprometer su autenticidad. Iniciativas como las actividades de Semana Santa en parques naturales que incluyen experiencias interpretativas y participativas para diversos públicos ejemplifican esta propuesta, destacando casos como el Parque Natural Aizkorri-Aratz, donde se ofrecen actividades como Natura Eskapu y recorridos guiados de valor histórico y ambiental.

Caso de Estudio.

En Antigua Guatemala, se ha diseñado e implementado un producto turístico experiencial de carácter innovador, desarrollado en colaboración con Laurel Bistro, un restaurante local de gestión familiar. La propuesta integra un recorrido guiado por la ciudad, orientado a la interpretación de su valor artístico, arquitectónico e histórico, seguido de una actividad creativa de pintura en papel acuarela, en la que se emplean vino y café como medios artísticos. La experiencia culmina con un maridaje de gastronomía y vinos selectos, configurando una propuesta integral que promueve la participación del visitante. En conjunto, esta iniciativa busca fomentar una aproximación multisensorial al destino, permitiendo una comprensión más profunda de una ciudad reconocida como patrimonio de la humanidad por la UNESCO.

Figura 20. Turismo de Experiencias



Fuente: Elaboración propia generada con Inteligencia Artificial (2026)

Toda propuesta turística debe fomentar una relación significativa entre el visitante, el destino y sus dimensiones humanas y sensoriales, promoviendo experiencias de conexión y reflexión. Este enfoque debe incorporar de manera explícita la inclusión de grupos históricamente marginados, especialmente personas con discapacidad. En consecuencia, el diseño de productos turísticos requiere integrar criterios de accesibilidad desde una perspectiva territorial, priorizando las necesidades de la comunidad local. Solo así es posible desarrollar soluciones equitativas y sostenibles que beneficien tanto a residentes como a visitantes.

Figura 21. Turismo de Masas



Fuente: Elaboración propia generada con Inteligencia Artificial (2026)

La esencia del turismo experiencial, como se muestra en la Fig.20, parte del impulso a la motivación de los turistas a co-crear, participar e involucrarse con la cultura en todos sus aspectos, de manera equilibrada, enfocada a preservar, cuidar y respetar su territorio y los habitantes que residen en esta. Según Ávoris Travel (2026), las motivaciones y expectativas del viajero contemporáneo se orientan hacia experiencias significativas que combinen aprendizaje, bienestar y conexión emocional, en un entorno de seguridad y acompañamiento.

La digitalización se consolida como un elemento central del viaje, exigiendo procesos ágiles, información clara y experiencias fluidas en todas sus etapas. Asimismo, se observa una mayor conciencia hacia la sostenibilidad, con preferencia por destinos menos saturados y prácticas responsables que generen beneficios para las comunidades locales. Finalmente, el viaje se concibe como una inversión emocional, lo que impulsa la demanda de experiencias de mayor calidad, personalización y valor duradero.

Stakeholders en la industria turística: identificación y análisis de interrelaciones

En el ámbito empresarial la parte humana no se desliga de los intereses y objetivos comerciales de una empresa, para ello Edwin Freeman se refiere a los Stakeholders como cualquier individuo o grupo de individuos que pueden afectar o son afectados por las

actividades y objetivos de una empresa y que, por lo tanto, deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica y de gestión empresarial de cualquier actividad económica.

La cadena de valor en el sector turístico reúne actores claves, importantes y que destacan uno de otros, sin embargo, hay una relación transversal en la que todos están unificados por el territorio en el que operan. Para ello, haciendo referencia a Morales et al (2011) se proporciona el siguiente listado, segmentado en categorías, como se muestra en la Figura 22, a continuación. El turismo es un sector horizontal e interconectado, su éxito depende de la colaboración, es decir, compartir inteligencia y compartir experiencias, según Taleb Rifai, ex secretario de la Organización Mundial de Turismo.

Figura 22. Actores del turismo en un destino



Fuente: Elaboración propia generada con Inteligencia Artificial (2026)

A criterio personal y basado en el contexto territorial, añadiría otros actores, como se muestra en la Figura 23, seguidamente. Estos son de vital importancia dentro del ecosistema turístico: servicios de salud (centros de salud, clínicas locales públicas y privadas, hospitales, sanatorios, farmacias) y seguridad civil (policía de turismo, policía nacional, fuerza pública).

La articulación de los actores en la cadena de valor turística requiere procesos integrados de comunicación y concertación orientados a objetivos comunes. En este contexto, Haywood, citado por Gillbanks (2025) señala que cada parte interesada se percibe como protagonista, lo que evidencia la coexistencia de múltiples intereses y relaciones de poder. A lo largo del desarrollo turístico, ciertos actores asumen roles dominantes; sin embargo, cuando se reconocen

interdependencias y se establecen normas compartidas, es posible reducir tensiones y favorecer la cooperación.

Figura 23. Actores del turismo en un destino (extendido)



Fuente: Elaboración propia generada con Inteligencia Artificial (2026)

El principal desafío radica en la distribución del poder y la influencia entre actores, donde la relevancia de cada voz depende de su capacidad de incidir en la creación de valor. Así, inversionistas y desarrolladores predominan en etapas iniciales, gestores y asociaciones en la operación, y agentes de comunicación en la construcción de la demanda. En contextos de conflicto o impacto negativo, emergen con mayor fuerza actores como ambientalistas y organizaciones sociales, cuestionando el modelo turístico dominante.

Paralelamente, sectores como pequeños emprendedores y comunidades locales tienden a quedar marginados, pese a ser directamente afectados por fenómenos como la saturación, la gentrificación y el aumento del costo de vida. Ante ello, se hace necesario implementar procesos de gestión de partes interesadas que permitan organizar, monitorear y fortalecer las relaciones entre actores, promoviendo un desarrollo turístico más equitativo y sostenible.

Ejercicio

Desarrolla un mapa de como los stakeholders deben de interactuar en un caso de Turismo de Aventura en tu localidad, debes de indicar puntualmente cuáles son las responsabilidades de cada uno de ellos, tomando en cuenta a los turistas.

Tendencias actuales

Entre las tendencias actuales se tiene a: turismo sostenible, overtourism y nuevas tipologías de viajeros

Turismo Sostenible. La Unión Mundial para la Naturaleza (1996) lo define como modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales, con el fin de disfrutar y apreciar atractivos naturales y cualquier manifestación cultural, del presente y del pasado, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene un bajo impacto ambiental y cultural y propicia una participación y socioeconómicamente benéfica para las poblaciones locales. Para Capece (1997) es la actividad económica productora de bienes y servicios que, respetando los límites físicos del espacio en que se desarrolla y los psíquicos de los habitantes y demás actores, son destinados a quienes deciden desplazarse temporal y voluntariamente fuera del lugar de residencia habitual sin incorporarse al mercado de trabajo del lugar de destino, con motivo o no de recreación.

La Organización Mundial de Turismo (OMT, 1993) definió el concepto de turismo sostenible como aquel que atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida. De las distintas definiciones se deducen los siguientes ejes:

- Sostenibilidad ecológica. Es decir, que el desarrollo del turismo no cause cambios irreversibles en los ecosistemas de los diferentes destinos.

- Sostenibilidad social. Refiriéndose a la capacidad de una comunidad para absorber el turismo.

- Sostenibilidad cultural. Una comunidad ha de ser capaz de retener o adoptar sus propias características culturales distintivas ante la cultura del turista.

- Sostenibilidad económica. Que asegure el nivel de ganancia económica que requiere el sector, para que sea viable.

La Carta de Lanzarote (1995) producida por los asistentes a la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, expresa que siendo el turismo un potente instrumento de desarrollo, puede y debe participar activamente en la estrategia del desarrollo sostenible. Una buena gestión del turismo exige garantizar la sostenibilidad de los recursos de los que depende.

Entre los beneficios del turismo sostenible, incorpora una nueva ética del turismo y del turista, la sensibilidad hacia la naturaleza, la cultura y las formas de vida de las poblaciones receptoras. A la vez que conlleva numerosos beneficios para todos los agentes relacionados con el sector. Es por ello que facilita la comprensión de los impactos que genera el turismo en el medio natural, cultural y humano; asegura un adecuado equilibrio entre beneficios y costos; genera empleo local de manera directa en el sector servicios; estimula la rentabilidad de las industrias domésticas locales; genera entrada de divisas en el país e inversiones en la economía local; diversifica la economía local, particularmente en áreas rurales donde el empleo agrario puede ser esporádico e insuficiente.

Así mismo, procura el entendimiento y la toma de decisiones entre todos los colectivos sociales para su coexistencia con otros recursos; incorpora una planificación que asegura un desarrollo turístico adecuado a la capacidad de carga del ecosistema; estimula la mejora de los transportes locales, las comunicaciones y las infraestructuras básicas; oferta actividades que pueden ser disfrutadas tanto por la comunidad local como por los turistas. Ayuda a la preservación del patrimonio histórico y cultural; anima, por una parte, a la recuperación de usos agrarios en tierras marginales y, por otra, favorece el mantenimiento de la vegetación natural en grandes áreas.

También, mejora la autoestima de la población local y la revalorización de su entorno y sus características culturales. Ofrece oportunidad para una mayor comunicación y entendimiento entre personas de distintas procedencias. Demuestra la importancia de los recursos naturales y culturales para el bienestar económico y social de la comunidad local, y cómo esta puede ayudar a preservarlos y controlar y valora los impactos provocados por el turismo, desarrolla métodos fiables de responsabilidad ambiental y contrarresta los efectos negativos, según la OMTO (1993).

*Es la belleza la que capta tu atención.
Es la personalidad la que capta tu corazón*
Oscar Wilde

Overtourism. Oscar Wilde tenía mucha razón. La belleza atrae por sí sola, porque llena a la mente y el corazón. En términos turísticos, si un territorio posee esas características de belleza natural y cultural, lo grabamos en la mente y lo reservamos en un espacio de la emoción. Hay ejemplos en donde comunidades que han apostado por el turismo de base comunitaria, han alterado su belleza tanto natural como cultural, perdiendo así su esencia orgánica, con tal de llamar la atención a cualquier costo, importando y replicando estrategias de mercadotecnia en

turismo que han causado gran revuelo, como lo son temas de películas, efectos Instagram y tik tok, textos genéricos, letras corpóreas, que en vez de garantizar lo genuino, se convierte en un destino de **aquí también está**.

En mis viajes por Colombia (2016-2019) uno de los lugares que me impresionó por su belleza natural y su silencio paisajístico, fue el Valle de La Cocora en el Quindío, a 11 kms de distancia de Salento en el eje cafetero, en este paraíso único, tuve la oportunidad de elegir entre la ruta corta o larga para disfrutar del senderismo y poder disfrutar de la caminata montaña arriba hacia Acaime, pasando por seis puentes colgantes, atraído por la plétora hídrica y su sonido.

El recorrer este valle, con sus palmas de cera únicas en el mundo cubierto por un manto nuboso montaña abajo, fue uno de mis mayores recuerdos, los cuales fueron drásticamente modificados en término de cuatro años cuando regresé el mismo lugar. Del silencio al ruido, de la soledad a la aglomeración, del paisaje vivo a la invasión textual (presencia de palabras invasivas), todo este cambio me dejó impactado.

Recuerdo descender luego de cinco horas de disfrute en la montaña, las palmas, los colibrís de Acaime, tomar el tiempo para recostarse sobre el follaje exuberante y sentir vida propia de la tierra, un viajero extranjero, como yo, me abordó con una pregunta sencilla pero reveladora: ¿Sabes dónde está el cartel del Valle de La Cocora? Este fue el punto de inflexión que me llevo a reflexionar sobre el impacto del turismo de Instagram en destinos como este.

Ya no es la magnificencia natural la que llama la que atrae al visitante, sino unas letras corpóreas tamaño descomunal XL hechas de plástico que prometen la prueba visual ¡Aquí estuve! Un monumento al ego social que reemplaza la experiencia auténtica, ese disfrute holístico que solo otorga el verdadero y fidedigno contacto con el lugar. Detalle revelador: apenas veinte minutos separan la entrada del valle de este rótulo viral, mientras que seis horas de senderismo aguardan a quienes deseen conocer la verdadera esencia del lugar.

Concuerdo con la publicación de Educación Turística (2026) mencionando lo siguiente: La verdadera fortaleza de un destino radica en su capacidad para comunicar lo que lo hace único, su cultura, historia, comunidad y entorno. Cuando un destino intenta parecerse a otro, pierde la oportunidad de diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo. La rotulación tamaño XL se convierte en el ícono genérico del destino para algunos visitantes, invadiendo la razón principal por la cual se hace una visita a un entorno 100% natural para su disfrute.

Milano et al (2019) mencionan que, como fenómeno en constante evolución, el turismo permanece sujeto a nuevas prácticas sociales, utilidades cambiantes, necesidades de los grupos de interés a menudo variables y conflictivas; así como tendencias transformadoras. Independientemente de cómo se manifiesten estas, históricamente el objetivo principal de los destinos ha sido aumentar el número de visitantes.

Según Verhoeven (2019) el sobreturismo está estrechamente vinculado a factores económicos, particularmente al aumento de la prosperidad y a la reducción de costos del transporte aéreo mediante aerolíneas de bajo costo como EasyJet y Ryanair, lo que ha intensificado la movilidad global. Sin embargo, este fenómeno genera impactos negativos significativos en las comunidades locales, como el encarecimiento del mercado inmobiliario y de bienes de consumo, el desplazamiento de residentes, la congestión urbana y la pérdida de comercios tradicionales, sustituidos por ofertas estandarizadas orientadas al turismo. Estas dinámicas, asociadas a procesos de turistificación, erosionan el sentido de pertenencia de los habitantes. En respuesta, diversas comunidades afectadas han comenzado a organizarse e implementar mecanismos para mitigar estos efectos y regular la actividad turística.

Casos de estudio. Tourist Go Home, título a grito a todo pulmón en las calles de Barcelona, como protesta contra la masificación turística de la ciudad, fenómeno social que se expande en al menos quince ciudades europeas más. Cuando las palabras no son suficientes para alzar la voz de la preocupación del impacto que el sobreturismo está ocasionando, los manifestantes rociaron agua con pistolas de juguete durante una protesta contra el turismo masivo en Barcelona, el 15 de junio de 2025. Esto es resultado literalmente del hartazgo de los residentes frente a un modelo económico que, según denuncian, está deteriorando la vida urbana, expulsando a los vecinos y dejando a las ciudades al borde del colapso.

Tourist Go Away!, es la narrativa utilizada en Venecia, Italia. Los residentes cansados están instando a los turistas en Venecia a marcharse, hartos de los visitantes que se toman selfies, obstruyen los callejones y saltan a los canales. El sentir de los habitantes locales es muy evidente, como lo indica Kington (2024) en su artículo para El Times, el caso de Marco Scurati, residente local, afirmó que, tras resistir durante años, la zona de Castello se ha transformado. “Están abriendo tiendas de souvenirs de mala calidad y la gente se está marchando. Tenemos que hacer algo. Venecia se está volviendo más falsa que la Venecia falsa que los chinos visitan en Macao”. El caso de Venecia es uno de los más complicados, debido a su accesibilidad

acuática, las calles no dan más espacio para dar cabida a un número de viajeros que sobrepasa su capacidad, los cruceros sobrepasan las alturas de los edificios de esta icónica ciudad en Italia.

Un comentario acertado con respecto a otro tipo de mecanismos, que no recurren a actos agresivos, es el que menciona Gillbanks (2025) en un artículo en la que varios agentes en turismo emiten su opinión, en particular John Morris Williams: el overtourism o sobreturismo, ocurre cuando un destino está tan saturado de personas que resulta difícil para cualquiera, ya sea visitante o residente local, apreciar la belleza del lugar. Su propuesta para mitigar es la existencia de un límite diario (cuota) de acceso a ciertas áreas, para que las personas que realmente quieren explorar, experimentar y mostrar respeto puedan hacerlo. En estos lugares, la cultura local, patrimonio y entorno deben preservarse a largo plazo, no sacrificarse por métricas trimestrales.

Otro caso que vale hacer mención es acerca de Bourton-on-the-Water, la Venecia de Cotswolds, Reino Unido, según O'Donoghue (2025) el ratio de visitantes sobrepasa 75 veces la cantidad de habitantes que residen allí (3.000 habitantes vs. 400.000 visitantes) este es un dato de tan un solo año. Con este indicador, las autoridades locales han identificado el beneficio económico que el turismo brinda, de igual manera al reconocimiento de los desafíos que se requieren de manera coordinada y sostenida para ser gestionadas de manera efectiva.

Los residentes ya han identificado la importancia de poseer un equilibrio entre las necesidades de los negocios comerciales beneficiados por el turismo y la calidad de vida de los residentes. Los residentes velan por el interés de ambos, ya que se da una acción-reacción, a más cantidad de visitantes, mayor será el esfuerzo para mantener la ciudad limpia y ordenada. El impacto negativo del Overtourism en esta localidad, se ha visto reflejado en los malos hábitos y de comportamiento de los visitantes, como los siguientes:

1. Invasión de la privacidad de los lugareños, ya que han visto como personas sobrevuelan drones sobre sus residencias, incluyendo filmar a los residentes en sus baños.
2. Turistas influenciados por Tik Tok e Instagram. Este tipo de visitante tiene muy poco interés real en el patrimonio, la cultura o el entorno natural que están explotando para conseguir clics, dijo el concejal de distrito Jon Wareing, añadiendo: "Son el turista de golpe y porrazo por excelencia".
3. Incremento de basura (envases de comida para llevar y residuos abandonados en áreas de picnic).
4. Propietarios de mascotas caninas que no recogen los excrementos.

5. Registro de agresiones verbales.

La mayoría de los casos en sobreturismo que se han presentado, tienen un alto impacto en la población de las ciudades. Ahora bien, el siguiente ejemplo genera un impacto directo a un entorno natural: El Monte Everest, Ubicado entre Nepal y la Región Autónoma del Tíbet, es la montaña más alta del mundo, ícono del alpinismo. La majestuosidad de esta belleza natural está siendo afectada por una crisis ambiental causada por el turismo masivo y las expediciones de quienes se aventuran tratando de conquistar sus 8,848 metros, dejando en el trayecto basura y desechos humanos que amenazan la fragilidad del ecosistema en la región.

Debido a las bajas temperaturas y la falta de oxígeno, es muy difícil que los desechos humanos logren su descomposición, ya que estos se congelan en donde se encuentran los campamentos altos como lo es South Col o quedan acumulados en los glaciares como el Khumbu, cuando estos se derriten, la excreta humana contamina fuentes de agua, poniendo en riesgo la salud de las comunidades locales como la de los escaladores. Se calcula que anualmente se acumula entre 40 y 200 toneladas de basura inorgánica como lo son las botellas de plástico, tanques de oxígeno y tiendas de acampar que son abandonadas, esta es la razón por la cual se le ha apodado al Everest como el “vertedero más alto del mundo”.

Los daños ambientales no únicamente se perciben en la mala calidad del agua para los habitantes, sino inclusive la cantidad de desechos altera la fauna y flora de la región, a eso se debe de agregar la cantidad del tráfico humano intenso que daña los senderos y acelera la erosión del ecosistema. Nepal ha implementado medidas para reducir la contaminación en el Everest, como exigir a los escaladores descender con al menos 8 kg de basura mediante un depósito reembolsable de \$4,000 USD y el uso obligatorio de bolsas biodegradables para desechos humanos desde 2024.

La Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos (AMDETUR) señala como tendencia emergente los destination dupes o **destinos alternativos**: lugares menos conocidos que replican experiencias de destinos saturados, pero con menor afluencia y mayor autenticidad. Esta preferencia, impulsada principalmente por Millennials y Generación X, responde al interés por experiencias más originales, el contacto con la naturaleza y la evitación de multitudes.

En lugar de Dubái: Abu Dhabi
En lugar de Tokio: Fukuoka
En lugar de Cancún: Costa Mujeres o Cozumel
En lugar de Los Cabos: La Paz
En lugar de Vallarta: Huatulco

Ejercicio

Basado en tu contexto territorial, desarrolla una lista de **destinos alternativos** e indica el razonamiento. Para ello, he colocado el siguiente formato para que te des una idea de lo que debes de elaborar para luego discutirlo.

En lugar de:	Vamos a:	Razones

Evolución de tipologías de viajeros. Al hablar acerca de evolución en un sector muy dinámico como lo es el turismo, implícitamente se habla sobre competitividad entre países-destino, stakeholders, y clústers de mercado. Jaramillo (2003) señala que un clúster es un espacio geográfico que tiene los atractivos necesarios para perfilar un producto turístico, dotado, además con componentes tecnológicos y empresariales que permiten la formación de una cadena de producción. El planteamiento anterior alude a la articulación de un conjunto de características específicas que, mediante estrategias de comunicación, promoción y publicidad, permiten captar la atención, estimular la motivación y generar el deseo e intención de visita en el turista potencial hacia un destino determinado, en la medida en que este logre alinearse con sus intereses y expectativas.

Caso de estudio. La empresa SkyScanner realizó un estudio en colaboración con OnePoll (empresa de investigación de mercados), encuestando a 1.000 españoles, 22.000 a nivel global, y detectaron las tendencias de viaje para el 2025 – 2026, siendo las siguientes:

1. Turismo de belleza, los viajeros incluirán experiencias de belleza en su viaje.
2. Resurgimiento de la montaña, los viajeros planean una escapada a las montañas donde hay rutas de senderismo y al menos que la habitación tenga vista a las mismas.
3. Escapada de novela, inspirado en literatura, para recorrer escenarios de novelas, visita a librerías legendarias, alojamiento con algún tipo de temática novelística.
4. Vacaciones en familia, logrando un viaje emocional, para crear recuerdos, conexión familiar y mantener las tradiciones.
5. Viaje en solitario, con el objetivo de conocer personas, gente, de otras culturas, explorar con gente local, entablar amistades reales, tener citas.
6. La importancia del alojamiento, debe de proporcionar elementos que apelan al viaje, vistas a la montaña, e se convierte en el motivador de un viaje.

7. Valoración de la gastronomía local, para descubrir alimentos y bebidas típicos, probar versiones locales de productos conocidos, observar la vida cotidiana.

Figura 24. Tipo de Viajeros



Fuente: Elaboración propia generada con Inteligencia Artificial (2026)

En este contexto, la evolución del destino turístico se encuentra estrechamente vinculada con la transformación del propio viajero. En un escenario marcado por la globalización de la oferta, los destinos compiten de manera creciente por atraer flujos turísticos, lo que exige una comprensión más profunda de las nuevas demandas del mercado. Surge entonces una interrogante central: ¿qué buscan los viajeros en la actualidad?

Ejercicio

Elabora un cuadro comparativo sobre las características de la demanda turística según cada era generacional. Incluye las principales motivaciones, deseos e intereses de viaje, así como las vulnerabilidades y las herramientas tecnológicas que actualmente utilizan para planificar sus experiencias turísticas. Analiza de qué manera estos factores influyen en el comportamiento y la toma de decisiones de los viajeros.

Ética y responsabilidad social en la gestión de organizaciones turísticas

La dimensión humana en el turismo constituye un eje fundamental e insustituible, dado que esta actividad implica una interacción constante con individuos y comunidades en diversos territorios. A través de estas interacciones, el turista accede a relatos, manifestaciones culturales, expresiones artísticas y formas de organización social que reflejan tanto la construcción como las tensiones propias de cada contexto. Asimismo, el turismo permite observar las dinámicas de

conservación y deterioro de los recursos naturales, evidenciando la relación entre las poblaciones y su entorno.

En este sentido, el turismo trasciende el simple desplazamiento geográfico o la búsqueda de experiencias extraordinarias, configurándose como un proceso de aprendizaje y transformación personal que exige prácticas responsables, éticas y conscientes. Desde la perspectiva de la sostenibilidad, se enfatiza la necesidad de satisfacer las demandas presentes sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras, subrayando la importancia de un desarrollo que no degrade el entorno natural. Esta visión se articula con los planteamientos de Besga (2023) y de la Organización de las Naciones Unidas, quienes reconocen al turismo como un instrumento clave para el desarrollo sostenible, la reducción de la pobreza y la promoción del entendimiento y la paz a nivel global.

En conjunto, estas perspectivas sitúan las acciones humanas orientadas al bienestar colectivo en el centro del análisis, destacando su interdependencia con el territorio. En consecuencia, el empresario turístico del siglo XXI enfrenta el desafío de alinear su actuación con los principios del desarrollo sostenible, lo que implica un compromiso ético y social en la gestión de sus actividades.

En este marco, la ética se comprende como una disciplina filosófica que reflexiona sobre las acciones humanas y sus fundamentos, considerando la existencia del otro como elemento central. Por su parte, la moral se refiere al conjunto de normas y comportamientos adquiridos social y culturalmente. Mientras la ética posee un carácter universal, teórico y permanente, la moral se manifiesta de forma práctica, contextual y temporal.

La moralidad forma parte del proceso evolutivo de la humanidad, permitiendo comprender al ser humano como un sujeto moral en constante construcción. Este sistema ético y moral se configura a través de procesos educativos y sociales, y se expresa en las decisiones y conductas cotidianas, incluidas aquellas vinculadas al ámbito turístico. En consecuencia, toda acción en turismo conlleva implicaciones individuales y colectivas, lo que refuerza la necesidad de promover prácticas responsables que integren la dimensión humana, ética y territorial en la construcción de experiencias sostenibles.

La ética no son teorías, ni valores, ni principios. La ética trata de realidades: las que creamos por medio de nuestras acciones. Por un lado, nuestro carácter moral; es decir, el tipo de persona en el que nuestras decisiones nos van convirtiendo. Por otro, las relaciones que establecemos con los demás, que conforman el tejido social en el cual vivimos. La dimensión ética transforma la realidad, porque no es lo mismo vivir en un mundo dominado por el egoísmo que por la generosidad, ni tener

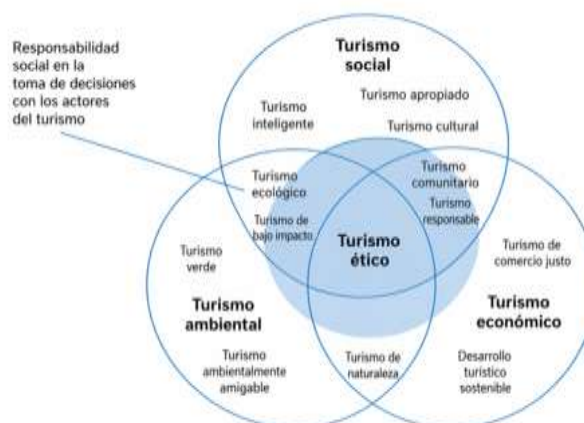
cerca a personas honestas que tramposas. La ética es un saber que trata de responder a la pregunta: “¿qué tipo de vida es la que merece la pena llevar?.

(José María Torralba, filósofo)

El turismo como tal, es una práctica social a nivel mundial, ya que, si existe relación entre personas, se da una transacción comercial y se extiende hasta consecuencias sociales, ambientales, culturales, y gobernanza. Es por ello por lo que tanto productor, oferente de servicios, y consumidor de turismo deben guiarse por valores morales y comportamientos. Es en esta parte, en la que la aplicabilidad de la ética y moral empata con lo que José María Torralba cuestiona al final ¿qué tipo de vida es la que merece la pena llevar? y que adaptado al turismo se convierte en ¿qué tipo de servicio turístico es la que merece la pena brindar?

La aplicación de la ética a la actividad turística es de una magnitud inabarcable porque el campo de acción del turismo es de una extensión casi infinita. Determinar qué valores éticos o qué principios morales se han de aplicar a cada supuesto o área de actuación turística es realmente importante. Un modelo de turismo más sostenible y respetuoso con las personas y con el planeta es uno en el que el respeto se configura como un valor ético fundamental.

Figura 25. Modelo de Turismo Ético



Fuente: Speed (2008)

Lohman (2021) menciona citando a Speed (2008) el turismo ético no es un tipo de turismo en sí mismo; más bien, es un concepto presente en diversas formas y segmentos turísticos, que debe involucrar a las partes interesadas, el medio ambiente y las cuestiones económicas y sociales. Solo entonces se puede denominar turismo ético.

De acuerdo con estas directrices, los turistas éticos respetan a sus anfitriones: minimizando el impacto ambiental; informándose sobre la cultura; asegurándose de que su

estancia les reporte beneficios económicos justos y garantizando que todas las decisiones tomadas por las partes interesadas del turismo sean socialmente responsables.

La Organización Mundial del Turismo (OMT,1999) estableció el Código Ético Mundial para el Turismo, compuesto por diez artículos que fundamentan algunos principios éticos para el turismo. El código incluye nueve artículos que establecen normas básicas para gobiernos, destinos, empresas turísticas, profesionales y turistas. El décimo artículo aborda cuestiones de litigio, que serán examinadas por un Comité Mundial de Ética Turística.

En el compromiso del turismo en la transformación hacia un sistema energético más sostenible, Besga (2023) indica que la relación del turismo con la naturaleza no debe ser invasiva, estableciendo políticas basadas en principios encaminados a conciliar la protección del medio ambiente, de no contaminación, de reducción de residuos con el desarrollo económico y lucha contra la pobreza. La relación sujeto-territorio-acciones van de la mano, encaminadas a un bien común.

Si ... no tomamos nota de lo cara que sale la falta de ética, en dolor
y en dinero, si no nos negamos decididamente a pagar ese astronómico
precio, el coste de la inmoralidad seguirá siendo imparable
Adela Cortina

La gestión de la ética en una organización es clave en la vida corporativa para fomentar la actividad en una base sostenible y en un entorno de respeto, más allá de las normas jurídicas. ¿Es consciente la sociedad en la que vivimos, de los innumerables conflictos, problemas o padecimientos que genera la ausencia de rigor ante actitudes no éticas en el turismo? La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2021) reconoció el Código Ético Mundial para el Turismo de la Organización Mundial del Turismo, el cual establece principios orientados a guiar el desarrollo turístico, minimizando sus impactos negativos sobre el medio ambiente y el patrimonio cultural, y maximizando sus beneficios en términos de desarrollo sostenible, reducción de la pobreza y entendimiento internacional.

Un artículo publicado en theconversation.com (2025) comparte la reflexión de José Luis López, sobre como la ética puede ayudar a repensar el turismo urbano y sus impactos en la vida cotidiana de las ciudades. La siguiente tabla 16, permite observar con detalle cada dimensión.

Tabla 16. Dimensiones del turismo

Dimensión	Impacto	Notas interpretativas en el contexto actual
1.Problemática del turismo en la ciudad	El ejemplo de Venecia, donde el turismo masivo se combina con el éxodo de población local y el alza de precios, para mostrar que muchas ciudades se	Vivir en una ciudad declarada Patrimonio de la Humanidad por UNESCO, atraerá siempre la atención de los viajeros, a eso, un portafolio de atractivos turísticos que

GESTIÓN TURÍSTICA 4.0: DE LA TRADICIÓN A LA DISRUPCIÓN DIGITAL
Estrategias contemporáneas para administrar destinos y empresas en la nueva era del turismo

	enfrentan a tensiones entre visitantes y residentes. Estos conflictos se suelen enmarcar como un dilema entre el “derecho a la ciudad” (para quienes viven ahí) y el “derecho al turismo” (para quienes quieren visitar) o desde otra perspectiva, ¿para quién es la ciudad: para quienes viven allí o para el turista?, aunque el autor señala que el peso de la crítica se desplaza injustamente hacia la ciudadanía.	sobrepasan la oferta, generando una saturación y cambio de uso de suelo, del cual los habitantes propietarios de casas se benefician con ingresos con costos altos de arrendamiento sin importarles a conciencia el impacto negativo que está sufriendo la ciudad al no tener una gestión turística sobre el territorio y que irónicamente son los primeros en quejarse sin presentar propuestas.
2. Derecho a la ciudad vs. derecho al turismo	Desde la perspectiva ética, el “derecho a la ciudad” implica justicia social y condiciones mínimas para el bienestar de quienes residen en esta, no solo acceso a espacios públicos. Por otro lado, el “derecho al turismo” tiene dos lecturas: 1. Como derecho social para que comunidades desarrollen modalidades de turismo respetuosas, y 2. Como una reivindicación casi de “derecho humano” que empresas y políticos usan para justificar modelos turísticos intensivos.	Desde el punto de vista de Derecho Social, la ciudad de La Antigua Guatemala, declarada Monumento Nacional así como Patrimonio de la Humanidad, son razones por las que existe un organismo que regula y protege el patrimonio cultural y natural, con el objetivo de proveer o al menos incentivar espacios de participación multisectorial que permita acceso a actividades culturales, integrando así la economía local a través de diversas manifestaciones culturales, siendo así un escenario cultural vivo. Desde el punto de vista de Derecho Humano, se le da la prioridad al visitante más no al local, debilitando el derecho a la ciudad afectando su movilidad y calidad de vida.
3. Fines internos vs. externos del turismo	López analiza cómo muchas prácticas turísticas se orientan cada vez más a “bienes externos” (dinero, prestigio, captación de turistas) en detrimento de “bienes internos”, es decir, de lo que da sentido a la experiencia turística y vecinal. Por ejemplo, la conversión de comercios de barrio en tiendas de souvenirs maximiza el beneficio, pero vacía los espacios de vida vecinal y de uso cotidiano.	En el término de 15 años, La Antigua Guatemala ha sufrido de una metamorfosis, pasando de vida de barrios a vida comercial, en la que, si se tira una piedra, estaríamos pegándole a un café, una pizzería, venta de artesanía y hoteles. Cada vez es menos poder percibir el sentido de pertenencia a un barrio que muestra su estilo de vida. Poco a poco se ha ido recuperando la convivencia de los barrios a través de actividades estacionales que permiten mostrar al visitante su autenticidad histórica.
4. Menos “turismo ético”, más ética del turismo	La opinión de López critica la tendencia a crear etiquetas como “turismo sostenible”, “de lentitud” o “auténtico” sin cuestionar el modelo económico y social subyacente. En lugar de multiplicar “etiquetas éticas”, propone profundizar en una “ética del turismo”, un análisis filosófico-moral que contribuya a imaginar ciudades y sociedades con mejor calidad de vida para residentes y visitantes.	Algunas empresas comunican que tienen buenas prácticas sostenibles social, ambiental, cultural, entre otros, pero no es percibido por la población, a veces puede pensarse que es pura imagen.

Fuente: Elaboración propia

Responsabilidad social en turismo

Toda organización con fines comerciales genera impactos en el entorno social, económico, cultural y ambiental desde su concepción. En el caso del turismo, estos efectos se amplifican debido a su carácter dinámico y relacional, donde las interacciones humanas constituyen el eje central de la actividad. Por ello, los impactos positivos como negativos deben ser anticipados y gestionados desde la formulación inicial del proyecto.

Desde la perspectiva clásica de la Responsabilidad Social Empresarial, Bowen (1953) plantea que las decisiones empresariales influyen directamente en variables como la disponibilidad de bienes y servicios, el empleo, la distribución del ingreso, la estabilidad económica y las dinámicas socioculturales. En este sentido, el empresario no solo responde a intereses económicos, sino que ejerce un papel determinante en la configuración del entorno social.

Trasladado al ámbito turístico, este enfoque adquiere mayor complejidad. Las decisiones relacionadas con el diseño de productos, la expansión operativa, la localización, las políticas salariales y la comunicación inciden no solo en la economía local, sino también en la preservación cultural y ambiental. Asimismo, prácticas como la contratación de talento, el uso del patrimonio natural y cultural, y la interacción con mercados internacionales pueden contribuir al desarrollo sostenible o profundizar desigualdades, procesos de aculturación y deterioro ambiental.

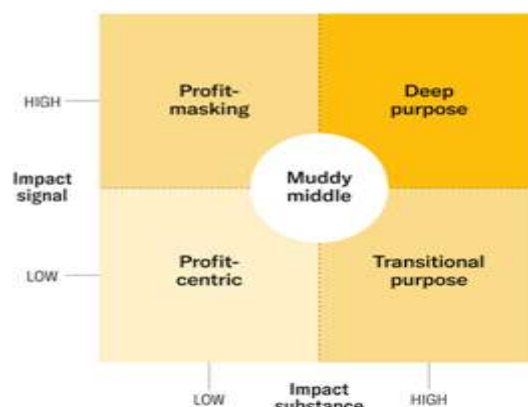
En consecuencia, la responsabilidad social en turismo implica reconocer la interdependencia entre empresa y territorio. Esto exige una gestión consciente del patrimonio mixto (natural como cultural), así como el fortalecimiento del capital humano local mediante condiciones laborales justas y procesos de formación continua. Para su implementación, resulta fundamental definir el propósito empresarial. De acuerdo con Harvard Business Review, las organizaciones contemporáneas han evolucionado hacia modelos que trascienden la rentabilidad económica, integrando objetivos sociales y ambientales. Sin embargo, este enfoque también enfrenta tensiones derivadas de una mayor vigilancia social, manifestada en críticas públicas, boicots y escepticismo por parte de consumidores e inversionistas.

En este contexto, surge un cuestionamiento central: no solo si el propósito empresarial es relevante, sino cómo, cuándo y en qué medida debe ser implementado, especialmente en sectores como el turismo, donde los impactos sobre las comunidades y los territorios son inmediatos y profundos. Blocker et al (2025) explican que las empresas deben alinear el

propósito con acciones reales. Para ello, haré uso del marco de navegación del propósito, expuesto por ellos, aplicándolo a la responsabilidad social empresarial con enfoque al turismo, Tal como se observa en la figura 26, seguidamente.

Cómo determinar en qué punto se encuentra una empresa en su enfoque sobre el propósito. El enfoque de una organización sobre el propósito se clasifica en cuatro categorías según los niveles de sustancia de impacto y señal de impacto. Por ejemplo, cuando una empresa comunica su propósito de manera activa y regular (señal alta), pero no lo respalda con acciones significativas (sustancia baja), cae en el cuadrante de "enmascaramiento de beneficios" (profit-masking). Las organizaciones pueden transicionar de un cuadrante a otro a lo largo de su trayectoria de propósito. Las empresas también pueden encontrarse en un "centro confuso" (muddy middle), donde la incertidumbre y la presión han dificultado que tomen decisiones estratégicas determinantes con respecto a su propósito.

Figura 26. El marco de navegación del Propósito



Fuente: Chris Blocker, Joe Cannon, and Jonathan Zhang (2025)

Centrado en el beneficio (Profit-centric). Estas empresas priorizan la rentabilidad por encima de todo, participando mínimamente en cuestiones sociales más allá del cumplimiento legal. Los líderes de organizaciones centradas en el beneficio suelen ver el propósito como una distracción de los objetivos empresariales principales o incluso como una amenaza potencial para la eficiencia operativa. Sin embargo, reconocen que mantener este enfoque es cada vez más difícil a medida que evolucionan las expectativas de los grupos de interés.

Enmascaramiento del beneficio (Profit-masking). Las organizaciones de este cuadrante invierten fuertemente en comunicar el propósito, pero carecen de cambios operativos sustanciales que respalden sus afirmaciones. Por ejemplo, una empresa puede lanzar audaces campañas de marketing sobre sostenibilidad mientras realiza ajustes mínimos en sus prácticas

reales. Si bien este enfoque puede ofrecer ganancias a corto plazo en reputación, conlleva riesgos significativos de reacción pública y acusaciones de "lavado de propósito".

Propósito en transición (Transitional Purpose). Aquí, las empresas se centran en cambios sustanciales, pero minimizan deliberadamente la señalización externa para evitar acusaciones de falta de autenticidad. Este enfoque cauteloso les permite construir credibilidad gradualmente. Los líderes suelen adoptar esta postura como medio para experimentar y refinar sus iniciativas antes de asumir compromisos públicos audaces.

Propósito profundo (Deep Purpose). En el extremo ideal del espectro, estas empresas integran plenamente el propósito en su lógica organizacional, identidad y estrategia. Las organizaciones con propósito profundo utilizan el propósito como principio rector, dando forma no solo a lo que hacen, sino también a quiénes son. Esta alineación ayuda a estas empresas a crear valor trascendente para los grupos de interés al tiempo que fomenta ventajas competitivas a largo plazo. Aplicado a responsabilidad social empresarial en turismo, la tabla 17 presenta los algunos casos de estudio.

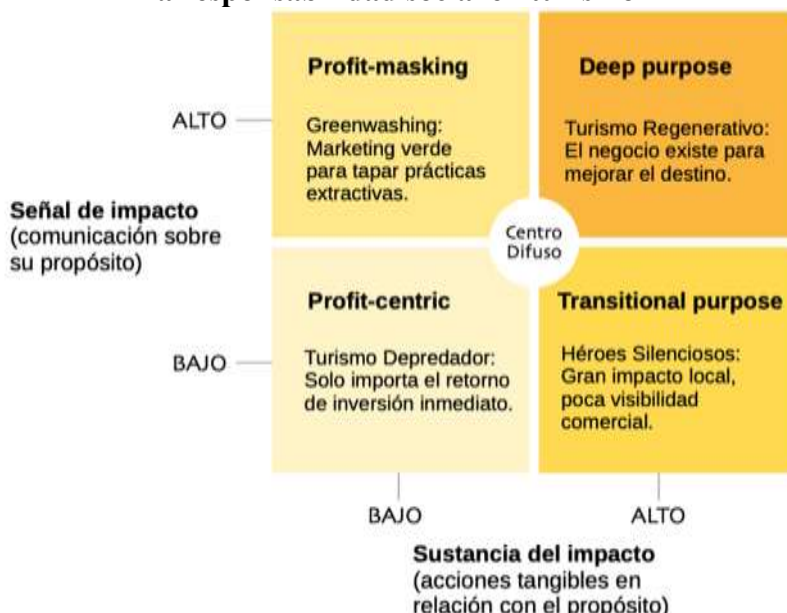
Tabla 17
Casos de estudio

1. Centrado en el beneficio (Profit-centric)	Empresa sin alguna estrategia de responsabilidad social empresarial. Se enfoca únicamente en hacer dinero. Ejemplo de ello, la incidencia de empresas en turismo en Guatemala que explotan o hacen uso indebido de patrimonio natural (hasta su deterioro), como lo es el Volcán de Acatenango para poder observar el Volcán de Fuego, ofreciendo paquetes sin mesurar consecuencias que ponen en riesgo la vida de los visitantes.
2. Enmascaramiento del beneficio (Profit-masking)	Responsabilidad social empresarial maquillada, "greenwashing". Se proyecta una imagen de sostenibilidad sin que existan acciones reales que lo respalden. El mayor de los ejemplos es el uso de fotos impresionantes de naturaleza acuática, pero promueven acercamiento con los delfines, selfies con animales salvajes o visitas masivas a sitios vulnerables.
3. Propósito en transición (Transitional Purpose)	Responsabilidad social empresarial en desarrollo. Reconociendo el potencial positivo y negativo de los viajes y el turismo en las comunidades y la sostenibilidad de los destinos, Amadeus se enfoca en maximizar la contribución positiva a la sociedad. Esto se logra mediante la participación de los interesados locales, la creación de oportunidades a nivel mundial y la implementación de iniciativas educativas y de desarrollo socioeconómico. Al mismo tiempo, la empresa se esfuerza por minimizar el impacto negativo del turismo en los destinos, protegiendo la biodiversidad, el patrimonio cultural y el espíritu comunitario.
4. Propósito profundo (Deep Purpose)	El referente mundial indiscutible es EcoCamp Patagonia, ubicado en el Parque Nacional Torres del Paine, Chile. Esta empresa no incluyó la sostenibilidad como un parche a su modelo de negocio; nació de la idea de que el turismo debe ser la herramienta para proteger la naturaleza, no para explotarla. Su estrategia: Si una actividad turística daña el suelo, se cancela o se rediseña, priorizando el impacto ambiental sobre el margen de beneficio inmediato. Su compromiso real les ha otorgado un prestigio global que los hace inmunes a la guerra de precios; los viajeros los eligen por sus valores.

Fuente: Elaboración propia

Comprender en qué parte de la Figura 27, se sitúa la empresa puede ayudar a determinar los mejores pasos a seguir, ya sea hacia adelante o hacia atrás, en lo que respecta a las iniciativas de propósito.

Figura 27. Adaptación del marco de navegación del propósito a responsabilidad social en turismo



Fuente: Elaboración propia (2026)

El Centro Difuso (Muddy Middle) hace entender que la empresa no tiene ni posee una dirección clara; está “borrosa” entre ser puramente comercial y ser responsable, sin destacar ninguna. Para lograr definir el propósito de una empresa con responsabilidad social en turismo, es necesario hacer una reflexión tanto personal como comercial, para lograr identificar la ubicación en el figura. El objetivo primordial de este ejercicio es la de poder explorar, identificar, analizar, discernir y redefinir el camino al propósito idóneo que se busca alcanzar.

-Sustancia del impacto. Evalúe los compromisos tangibles con los objetivos sociales y ambientales. Por ejemplo, ¿implementa su empresa cambios significativos en su cadena de suministro, desarrolla nuevos productos sostenibles o cuenta con certificaciones de terceros, como lo es Fair Trade?

-Señal de impacto. Evalúe los recursos dedicados al marketing con propósito y a los compromisos públicos. ¿Están los mensajes de su empresa alineados con sus prácticas reales, o están yendo por delante de sus esfuerzos sustanciales? Para profundizar aún más en el tema, analicemos a las siguientes preguntas.

Ejercicio

1. Sobre la autenticidad (Propósito profundo versus enmascaramiento del beneficio)
 - Cuando diseñamos una ruta turística, ¿Nos basamos en necesidades del destino turístico o diseñamos rutas comerciales y luego añadimos una maquillada ética para venderlas mejor?
 - Cuando hacemos una evaluación de nuestra comunicación en redes sociales, ¿Qué porcentaje de lo que publicamos son acciones reales ya ejecutadas, frente a promesas de futuro?, ¿Qué estamos comunicando: logros o intenciones?
2. Sobre el riesgo ético (centrado en el beneficio).
 - No muerdas la mano que te da de comer (Don't bite the hand that feeds you). En nuestra desesperación de la recuperación de la inversión del proyecto, ¿Estamos contribuyendo a la saturación o degradación que hará que el destino pierda su valor al largo plazo?
 - Manejo de expectativas. ¿Estaríamos dispuestos a que los clientes vean el laboratorio operativo?, crees que ¿Sentirán orgullo de viajar con nosotros o se sentirían engañados por la diferencia entre la promesa que ofrecemos y la realidad brindada?
3. Si tuvieras que colocar un punto rojo en el marco para representar a tu empresa hoy, y un punto azul para donde quieres estar en dos años: ¿Qué recurso en concreto, te impide mover el punto hacia la derecha de sustancia o hacia arriba de señal?

Figura 28. Formas de implementación de RSE en turismo en 5 dimensiones

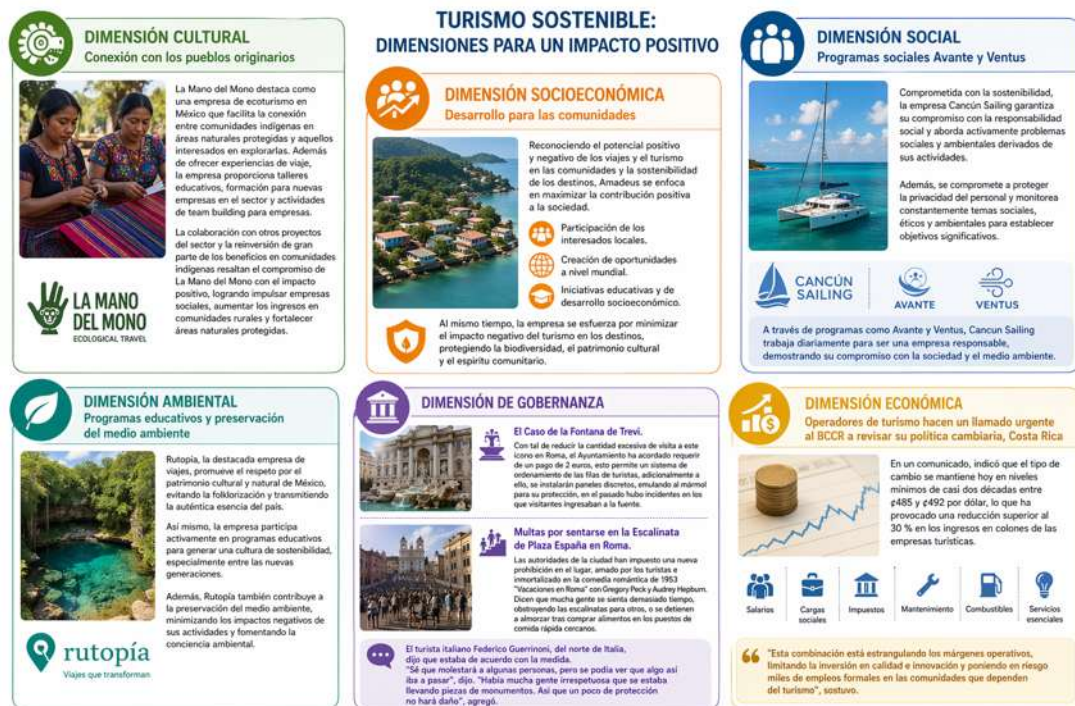
ECONÓMICO	SOCIAL	AMBIENTAL	CULTURAL	GOBERNANZA
• Pago justo a los actores en turismo. • Reinversión en el destino turístico. • Modelo de negocios sostenibles e inclusivos. • Promover la economía circular entre stakeholders. • Gestión de la estacionalidad turística. • Precios más justos y acorde a la oferta y demanda. • Regulación de alza de precios en estancias de corto plazo. • Permitir la bancarización de los locales para acceso a crédito.	• Contratar de mano de obra local con condiciones justas. • Promover productos y servicios locales. • Infraestructura que logre cubrir las necesidades las comunidades primero, para luego atender las del turista. • Accesibilidad a educación • Aportar a la educación patrimonial.	• Gestión responsable del uso del agua en la comunidad. • Gestión de los desechos, promoviendo acciones de reciclaje. • Mejorar la gestión de turismo de naturaleza buscando equilibrio. • Reducción de humo negro en transporte terrestre. • Jornadas de limpieza en cuerpos de agua (ríos, lagos, lagunas, etc.).	• Evitar la folclorización o explotación cultural. • Evitar la turistificación. • Respetar las dinámicas comunitarias, patrimonio y tradiciones. • Evitar la objetización de las personas. • Participación integrada en actividades culturales sin alterar su razón de ser.	• Establecer reglas y leyes de protección al patrimonio natural y cultural. • Reglas de buena conducta tanto al local como al visitante. • Articulación de los stakeholders en la participación de acciones legales. • Protección y seguridad ciudadana. • Certificaciones de sostenibilidad, buenas prácticas.

Fuente: Elaboración propia generada con Inteligencia Artificial

¿Cómo se puede implementar la responsabilidad social empresarial en turismo?

La aplicabilidad de responsabilidad social empresarial en turismo no se trata únicamente de acciones con sentido filantrópico, sino que implica colocar de manera integrada criterios éticos, sociales y ambientales en toda operación o actividad turística. En la praxis, nos referimos a gestionar el turismo de manera que genere beneficios económicos, sociales, ambientales, culturales y de gobernanza) sin poner en riesgo el entorno y sus habitantes, tal como se presenta en la figura 28 precedente.

Figura 29. Turismo sostenible: dimensiones para un impacto positivo



Fuente: Elaboración propia generada con Inteligencia Artificial

Referencias Bibliográficas

- Al Jazeera. (2026). "I need to leave": Cuba's tourism workers reel from US oil blockade. [“Necesito irme”: Los trabajadores del sector turístico cubano sufren las consecuencias del bloqueo petrolero estadounidense.] <https://www.aljazeera.com/news/2026/3/31/i-need-to-leave-cubas-tourism-workers-reel-from-us-oil-blockade>
- AMDETUR. (2025). Tur Talk. Perfil del viajero actual: hábitos, tendencias y oportunidades para la propiedad vacacional. <https://amdetur.org.mx/turtalk-perfil-viajero-actual/>
- Ávoris Travel. (2026). Viajar en 2026: cómo están cambiando las motivaciones, los hábitos y las expectativas del viajero.

<https://www.avoristravel.com/blog/viajar-en-2026-como-estan-cambiando-las-motivaciones-los-habitos-y-las-expectativas-del-viajero>

Bartlett, J. (2025). *Quiere ver la luz de las estrellas. Por eso defiende la oscuridad*. The New York Times.

<https://www.nytimes.com/es/2025/09/14/espanol/america-latina/desierto-atacama-oscuridad-unda-sanzana.html>

Corona, C. (2025, julio 16). *El efecto Bad Bunny: Cómo Benito está haciendo despegar el turismo en Puerto Rico con su ciclo de conciertos “No me quiero ir de aquí”*. Forbes España. <https://forbes.es/forbestravel/762303/el-efecto-bad-bunny-como-benito-esta-haciendo-despegar-el-turismo-en-puerto-rico-con-su-ciclo-de-conciertos-no-me-quiero-ir-de-aqui/>

Benavides, H. (2025). *El Monte Everest: Una cumbre amenazada por la basura y el turismo*. El Venezolano Costa Rica. <https://elvenezolanocostarica.com/basura-everest-crisis-ambiental/>

Benseny, G. (2021). *Espacios turísticos americanos turismo experiencial*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.

Besga, J. (2023). *La ética del turismo*. Revista *Dilemata*, ISSN-e 1989-7022

Blaso, M. (2005). Introducción el concepto de Turismo Sostenible. 1^{as} Jornadas sobre Turismo Sostenible en Aragón , España.

Cardiel, D. (2022). Ethic.es. *Frases sobre la ética*. <https://ethic.es/frases-sobre-la-etica>

Central Interactiva. (2024). *Nuevos tipos de viajeros: Viajes de experiencia*. Abastur Hub. <https://www.abasturhub.com/nota/turismo/nuevos-tipos-de-viajeros-viajes-de-experiencia>

Centro de Información de las Naciones Unidas. (2025). *UN Tourism and Sommet Education Foundation launch Social Innovation Challenge*. [La Fundación Sommet para la Educación y la Oficina de Turismo de la ONU lanzan el Desafío de Innovación Social.]. United Nations Western Europe. <https://unric.org/en/un-tourism-and-sommet-education-foundation-launch-social-innovation-challenge/>

Chavan, U. E. (2019). *Geography of tourism*. [Geografía del turismo]. Garima Prakashan. India.

Christopher P. Blocker., Joseph P. Cannon., & Jonathan Z. Zhang. (2025, febrero 6). *Are your company's purpose initiatives working?* [¿Están funcionando las iniciativas de propósito

- de su empresa?]. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2025/02/are-your-companys-purpose-initiatives-working> (Harvard Business Review)
- Clarín. (2026). *Roma pone fecha al cobro de entrada en la Fontana di Trevi: precio y qué saber para verla de cerca*. Clarín. https://www.clarin.com/viajes/roma-pone-fecha-cobro-entrada-fontana-di-trevi-precio-saber-verla-cerca_0_gka1y9M2PW.html
- Dimensión Turística. (2026). *El turista moderno desafía la industria de los viajes*. Dimensión Turística. <https://dimensionturistica.com/es/el-turista-moderno-desafia-la-industria-de-los-viajes/>
- Domínguez, D. (2025). *Tendencias de viajes que veremos en 2026*. Architectural Digest México y Latinoamérica. <https://www.admagazine.com/articulos/tendencias-de-viajes-2026>
- FINN Partners. (2025). *The future of wellness tourism 2025: Trends defining wellness tourism in 2025 and beyond*. [El futuro del turismo de bienestar 2025: Tendencias definiendo el turismo de bienestar en el 2025 y más allá].
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach* (Reprinted ed.) [Gestión estratégica: un enfoque de los stakeholders] . Cambridge University Press.
- Gillbanks, D. (2024). *Tourism stakeholders: Who has an outsized voice? Who has no voice? Who cares?* [Stakeholders del turismo: ¿Quién tiene una voz desproporcionada? ¿Quién no tiene voz? ¿A quién le importa?]. Good Tourism Blog.
- Gillbanks, D. (2025). *Overtourism and overimmigration are the same? [Sobreturismo y sobremigración es lo mismo?]*. The "Good Tourism" Blog. <https://www.goodtourismblog.com/2025/10/overtourism-and-overimmigration/>
- Harrell, E. (2026). *Meet the people traveling for mind-meltingly good butter*. [Conoce a las personas que viajan en busca de una mantequilla increíblemente buena] Revista Bon Appétit.
- Hosteltur. (2025). *Las siete tendencias que marcarán los viajes en 2026*. https://www.hosteltur.com/172267_las-siete-tendencias-que-marcaran-los-viajes-en-2
- Howard R. Bowen. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. [Responsabilidades sociales del empresario]. Harper & Bros. New York.
- Israeli, A., Schlesinger, L. A., Higgins, M., & Reynolds, R. (2026). *Marketing at the speed of culture*. [Mercadotecnia a la velocidad de la cultura]. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2026/01/marketing-at-the-speed-of-culture?language=es>

- Jaramillo, R. (2003). *Apuntes sobre los clusters turísticos*. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, revista *Turismo y Sociedad*, 35–46.
- Kington, T. (2024). *Venetians tell tourist hordes to go home*. [Los venecianos dicen a las hordas de turistas que se vayan a casa]. *The Times*. <https://www.thetimes.com/world/europe/article/venetians-tell-tourist-hordes-to-go-home-lw6s8h7rb>
- Krishnan, N. (2025). *What good is morality?, Ask not just where it came from but what it does for us*. [¿De qué sirve la moralidad?, pregúntate no solo de dónde viene, sino qué hace por nosotros.] *The New Yorker*, 62–65.
- Ledesma, A. (2009). Una Aproximación Teórica A La Relación De La Empresa Turística Con La Ética Y La Responsabilidad Social. Universidad Nacional de Rosario. Rotur.
- La Herencia Mía. (2026). La Herencia Mía. <https://www.laherenciamia.com/about>
- La Nación. (2025). *Pistolas de agua, bombas de humo y cierre del Louvre: protestas multitudinarias contra el turismo se extienden por Europa*. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/el-mundo/pistolas-de-agua-bombas-de-humo-y-cierre-del-louvre-protestas-multitudinarias-contra-el-turismo-se-nid16062025/>
- Lohmann, G. (2021). *Tourism theory: Concepts, models and systems*. [Teoría del turismo: Conceptos, modelos y sistemas]. CABI Publishing. Reino Unido.
- Medina, J. A. (2011). *Los efectos socio-culturales del turismo*. TURyDES: Revista Turismo y Desarrollo. <https://www.eumed.net/rev/turydes/09/jam.htm>
- Mendoza, M. et al. (2011). Impactos sociales del turismo en el centro integralmente planeado (CIP) Bahías de Huatulco, México.
- Mestogo. (2026). *Set-jetting travel guide: Famous filming locations from movies and TV*. [Guía de viajes para visitar platós de cine: Visita los lugares de rodaje más famosos de series y películas populares.] Mestogo. <https://mestogo.com/en/set-jetting-travel-guide-famous-filming-locations-movies-tv/>
- Milano, C. et. al. (2019). *Overtourism: excesses, discontents and measures in travel and tourism*. [Sobreturismo: excesos, descontentos y medidas en el sector de viajes y turismo]. (J. M. C. & M. N. Claudio Milano, Ed.). CABI Publishing, Wallingford, United Kingdom.

- Noguer-Juncá, E., et al. (2021). Revisión y tendencias futuras de los impactos socioculturales del turismo. *Estudios Turísticos*, (222), 81–98.
- O'Donoghue, D. (2025). *Cotswolds village dubbed Venice of England suffering under tourist pressure*. [Un pueblo de los Cotswolds, apodado la Venecia de Inglaterra, sufre la presión del turismo.] Travel Tomorrow. <https://traveltomorrow.com/cotswolds-village-dubbed-venice-of-england-suffering-under-tourist-pressure/>
- Paredes, A. (2024). *10 ejemplos de responsabilidad social en el turismo*. Consultora Ambiental. <https://consultoraambiental.mx/2024/02/08/10-ejemplos-de-responsabilidad-social-en-el-turismo/>
- Peña, Y. (2026). *Prohíben subida al volcán de Fuego por ruta del parque municipal Astillero de Acatenango*. La Hora. Guatemala. <https://lahora.gt/nacionales/ypena/2026/04/01/prohiben-subida-al-volcan-de-fuego-por-ruta-del-parque-municipal-astillero-de-acatenango/>
- Pullella, P. (2019). *Roma prohíbe sentarse en la escalinata de Plaza de España y desconcierta a los turistas*. Reuters. <https://www.reuters.com/article/world/americas/roma-prohbe-sentarse-en-la-escalinata-de-plaza-de-espaa-y-desconcierta-a-los-t-idUSKCN1UY2LF/>
- Red de Turismo Sostenible. (s.f.). *Definición de turismo sostenible*. Recuperado de <https://www.turismo-sostenible.org/turismo-sostenible/definicion-de-turismo-sostenible/>
- Ramírez, A. (2025, diciembre 9). *Operadores de turismo hacen un llamado urgente al BCCR a revisar su política cambiaria*. CRHoy. <https://www.crhoy.com/economia/operadores-de-turismo-hacen-un-llamado-urgente-al-bccr-a-revisar-su-politica-cambiaria/>
- Suncruise Andalucía. (2026). *Frederic Reduron: Vía experiencias, el turismo cultural hoy busca experiencias participativas que conecten al visitante con el territorio*. Recuperado el 21 de abril de 2026, de <https://suncruiseandalucia.eu/frederic-reduron-via-experiencias-el-turismo-cultural-hoy-busca-experiencias-participativas-que-conecten-al-visitante-con-el-territorio/>
- Tabibi, A. (2023, marzo 10). *Richard Branson: Why we should be more sustainable*. [Por qué debemos ser más sostenible]. <https://greensuccessstories.com/richard-branson-why-we-should-be-more-sustainable/>
- The Conversation. (2025). *Pensar para mejorar la vida en la ciudad: la ética del turismo*. <https://theconversation.com/pensar-para-mejorar-la-vida-en-la-ciudad-la-etica-del-turismo-250850>

- The Economist. (2025). *Fires, earthquakes and inflation are putting tourists off Turkey*. [Los incendios, los terremotos y la inflación están ahuyentando a los turistas de Turquía.] <https://www.economist.com/europe/2025/09/04/fires-earthquakes-and-inflation-are-putting-tourists-off-turkey>
- Turística, E. (2026). *Copiar Estrategias No Construye Identidad*. Educación Turística Facebook. <https://www.facebook.com/photo?fbid=992464529803875&set=a.209362258114110>
- Organización Mundial del Turismo (2025), *Barómetro del Turismo Mundial*, volumen 24, número 1, enero 2026.
- ONU Turismo & Ministerio de Turismo de El Salvador. (2025). *Concept note: Second Regional Conference on Women's Empowerment in Tourism in Latin America and the Caribbean*. [Nota conceptual: Segunda Conferencia Regional sobre el Empoderamiento de la Mujer en el Turismo en América Latina y el Caribe.] San Salvador, El Salvador.
- Verhoeven, G. (2019). *Tourists, go home! [¡Turistas, regresen a casa!]*. *The Low Countries*. <https://www.the-low-countries.com/article/tourists-go-home/>

V. INTELIGENCIA DE MERCADOS Y ANALÍTICA DE DATOS EN TURISMO

Elena Miriam Chávez Garcés⁵

La transformación digital ha redefinido profundamente la manera en que los destinos y las organizaciones turísticas comprenden a sus visitantes, diseñan estrategias y ejecutan procesos de toma de decisiones. En el ecosistema de la Gestión Turística 4.0, los datos han trascendido su rol operativo para convertirse en activos estratégicos determinantes de la competitividad. Su análisis permite interpretar comportamientos complejos, anticipar tendencias y optimizar la gobernanza en entornos caracterizados por una dinámica de cambio constante e interconectividad global.

La proliferación de plataformas digitales, sistemas de reservas online, redes sociales y tecnologías de geolocalización ha derivado en la generación de volúmenes masivos de información sobre el comportamiento del viajero. Esta nueva realidad ha impulsado la configuración de modelos de inteligencia turística capaces de transformar datos dispersos en conocimiento estratégico aplicable a la planificación, la comercialización y, fundamentalmente, a la sostenibilidad de los territorios.

En este escenario, la inteligencia de mercados y la analítica de datos adquieren un papel central. Su aplicación no solo permite desglosar patrones de consumo y personalizar experiencias, sino también monitorear la reputación digital y gestionar los flujos espaciales mediante herramientas tecnológicas avanzadas. De este modo, se fortalece la capacidad de adaptación de las empresas y organismos de gestión de destinos frente a las fluctuaciones de la demanda contemporánea.

Desde una perspectiva académica y aplicada, este capítulo integra los fundamentos conceptuales, las metodologías digitales y las herramientas de análisis esenciales del turismo 4.0. El enfoque aquí desarrollado prioriza una visión integral de la inteligencia turística, entendida no solo como un despliegue tecnológico, sino como un modelo de gestión orientado a la toma de decisiones sustentadas en evidencia científica y empírica. Para facilitar un abordaje progresivo de estos fenómenos, el capítulo se estructura en cuatro ejes fundamentales. Inicia con el análisis del Big Data y el Business Intelligence (BI), destacando su relevancia en la transformación de datos en información útil para la alta dirección. Posteriormente, se examina

⁵Maestra en Ciencias en Gestión Empresarial. Docente en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann Tacna – Perú. echavezg@unjbg.edu.pe. <https://orcid.org/0000-0002-0384-8758>

la investigación de mercados y las tendencias digitales, profundizando en el comportamiento del consumidor en entornos virtuales.

En esa misma línea de análisis, se desarrolla el estudio de la segmentación y el perfilamiento del turista desde enfoques predictivos, incorporando conceptos clave como el buyer persona y la microsegmentación. Finalmente, se aborda la inteligencia territorial y el geomarketing turístico, explorando el uso de Sistemas de Información Geográfica (SIG) y el análisis espacial para la planificación de destinos inteligentes y sostenibles. El desarrollo temático concluye con casos de estudio aplicados y una evaluación final diseñada para consolidar los conocimientos técnicos abordados.

Big data y business intelligence para la decisión gerencial

El crecimiento de las tecnologías digitales ha transformado profundamente la gestión turística contemporánea. Actualmente, las empresas y destinos turísticos generan grandes volúmenes de información a través de reservas en línea, redes sociales, plataformas digitales, sistemas de geolocalización y aplicaciones móviles, por lo tanto, la capacidad para recopilar, analizar e interpretar datos se ha convertido en un elemento estratégico para mejorar la toma de decisiones y fortalecer la competitividad del sector.

El Big Data y el Business Intelligence (BI) representan herramientas fundamentales dentro de esta transformación digital. Más allá de la acumulación masiva de información, estas herramientas permiten identificar patrones de comportamiento, tendencias de consumo y oportunidades de mejora en la gestión turística. Como señalan Li et al. (2021) el análisis de datos en turismo contribuye a comprender mejor las dinámicas del mercado y favorece decisiones más eficientes y basadas en evidencia.

De igual manera, la inteligencia de negocios facilita que los gestores turísticos transformen los datos en información útil para planificar estrategias, optimizar recursos y mejorar la experiencia del visitante. En un entorno turístico caracterizado por cambios constantes en las preferencias de los consumidores y una creciente competencia global, la analítica de datos se consolida como un recurso clave para la sostenibilidad y la innovación organizacional.

Del dato a la estrategia: conceptos fundamentales.

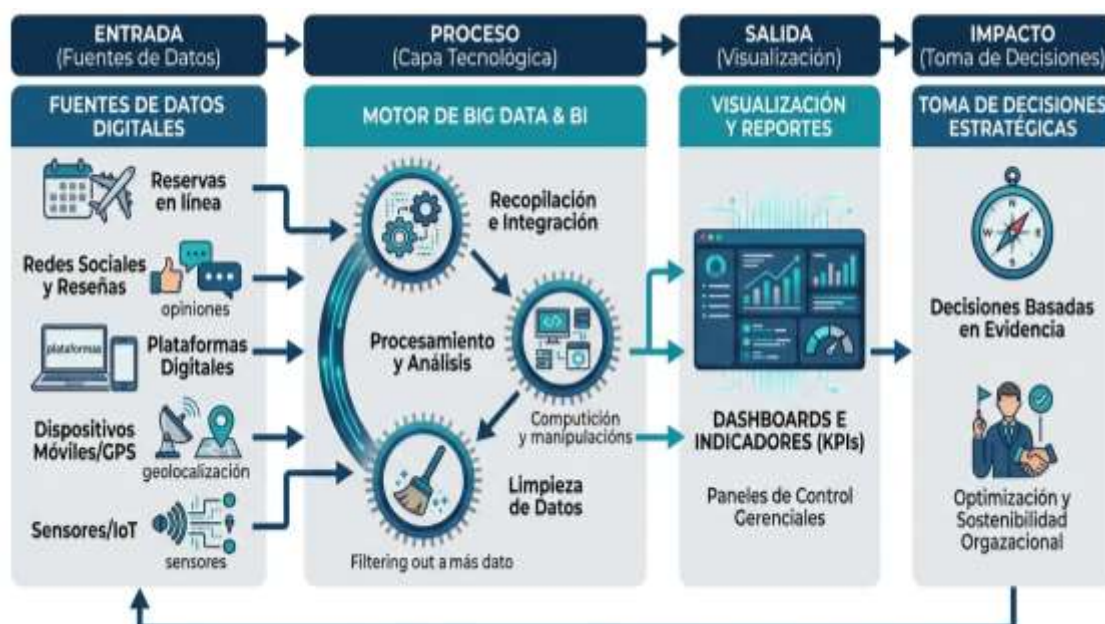
La transformación digital en el turismo ha incrementado considerablemente la generación de información relacionada con el comportamiento de los turistas, las operaciones

empresariales y las dinámicas del mercado. Sin embargo, los datos por sí solos no generan valor estratégico si no son organizados, analizados e interpretados adecuadamente.

El concepto de Big Data se refiere al manejo de grandes volúmenes de información caracterizados por su variedad, velocidad y complejidad. En turismo, estas herramientas permiten analizar información proveniente de múltiples fuentes, como plataformas de reservas, comentarios en línea, dispositivos móviles y redes sociales. Li et al. (2021) destacan que el uso del Big Data favorece el análisis de patrones de comportamiento y la identificación de tendencias relevantes para la gestión turística.

De igual forma, el Business Intelligence (BI) se orienta a convertir los datos en información útil para apoyar la toma de decisiones. A través de reportes, indicadores y paneles de control, el BI facilita el análisis del desempeño organizacional y la evaluación de resultados en tiempo real. Mariani et al (2022) señalan que las capacidades analíticas permiten a las organizaciones turísticas mejorar su competitividad mediante una gestión más eficiente de la información y una mejor comprensión de las necesidades de los clientes. Para que esta comprensión se traduzca en una ventaja competitiva real, es imperativo establecer un marco de gobernanza de datos. Como señala Davenport (2014) la analítica efectiva no depende solo de la tecnología, sino de una gestión estructurada que garantice la calidad y la ética en el uso de los activos de información, asegurando que las decisiones estratégicas se basen en datos íntegros y protegidos.

Figura 30. Procesos de transformación de datos en información estratégica



Nota. Basado en Mariani et al (2022)

Sistemas de Business Intelligence aplicados al turismo.

Los sistemas de Business Intelligence integran herramientas y procesos destinados a recopilar, organizar y analizar información para apoyar la gestión empresarial. En el sector turístico, estas herramientas permiten monitorear indicadores relacionados con ocupación hotelera, ingresos, demanda turística, satisfacción del cliente y comportamiento del consumidor. El funcionamiento de un sistema de BI implica la integración de información proveniente de diversas fuentes digitales. Posteriormente, los datos son organizados y presentados mediante reportes, gráficos y cuadros de mando que facilitan la interpretación de resultados.

Xiang et al (2022) sostienen que la integración de sistemas de información dentro de los ecosistemas turísticos inteligentes favorece una mejor coordinación entre empresas, destinos y actores públicos, contribuyendo a una gestión más eficiente y orientada al análisis de datos. Mientras que la implementación de sistemas de inteligencia de negocios permite reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, identificar oportunidades de mejora y responder con mayor rapidez a los cambios del mercado turístico.

La verdadera disrupción en la gestión 4.0 ocurre cuando el Business Intelligence evoluciona hacia el Business Analytics. Según Sharda et al (2020) esta transición permite pasar de un enfoque descriptivo (qué pasó) a uno predictivo (qué pasará), transformando los datos históricos en proyecciones de demanda que optimizan la toma de decisiones. Esta progresión de valor se sintetiza en la Tabla 18.

Tabla 18. Diferencias entre Big Data, Business Intelligence y Analítica Predictiva

Herramienta	Función principal	Aplicación en turismo
Big Data	Gestión de grandes volúmenes de información	Análisis de comportamiento turístico
Business Intelligence	Organización y visualización de datos	Monitoreo de indicadores turísticos
Analítica predictiva	Proyección de tendencias futuras	Pronóstico de demanda y ocupación

Fuente: Sintetizado de Li et al (2021) y Xiang et al (2022)

Fuentes de datos digitales en la actividad turística

La digitalización ha ampliado considerablemente las fuentes de información disponibles para las organizaciones turísticas. Actualmente, las empresas pueden acceder a datos provenientes tanto de registros internos como de plataformas externas de interacción digital. Entre las principales fuentes de datos utilizadas en turismo destacan: plataformas de reservas;

redes sociales; opiniones y reseñas de usuarios; dispositivos móviles y sistemas GPS; sensores e Internet de las Cosas (IoT) y bases de datos abiertas proporcionadas por entidades públicas.

Estas fuentes permiten conocer mejor los hábitos de consumo, la movilidad de los visitantes y los niveles de satisfacción del turista. Además, facilitan la elaboración de estrategias de segmentación y personalización de servicios. Sigala et al (2020) indican que el análisis de datos digitales y de las interacciones online representa una herramienta fundamental para comprender las nuevas dinámicas del mercado turístico y fortalecer la innovación empresarial. Mientras que Alkhatib y Valeri (2023) destacan que la analítica de datos también contribuye a la sostenibilidad del turismo mediante el monitoreo de flujos turísticos y la optimización del uso de recursos en los destinos.

La gestión de estas fuentes digitales exige una clasificación estratégica entre los datos capturados internamente y aquellos provenientes de terceros. Como sostiene Davenport (2014) el éxito del Big Data no reside en la cantidad de fuentes, sino en la capacidad de la organización para integrar estos activos de información y reducir la incertidumbre, permitiendo que la empresa transite de una simple acumulación de datos hacia la generación de oportunidades de negocio reales.

Dashboards e indicadores clave para la gestión turística.

Los dashboards o cuadros de mando constituyen herramientas visuales utilizadas para presentar información estratégica de manera clara y resumida. Su finalidad principal es facilitar el monitoreo de indicadores clave de desempeño (KPIs) y apoyar la toma de decisiones gerenciales. En el ámbito turístico, los dashboards permiten visualizar indicadores relacionados con: ocupación hotelera, ingresos, número de visitantes, permanencia promedio, satisfacción del cliente y niveles de demanda turística.

La visualización adecuada de la información permite identificar tendencias, detectar problemas y evaluar el desempeño de las organizaciones turísticas en tiempo real. Para que un dashboard sea realmente efectivo, su diseño debe seguir los principios de la narrativa visual; según Knafllic (2015) esto implica eliminar elementos que generen distracción y priorizar aquellos indicadores que comuniquen de forma inmediata la situación del negocio. Un cuadro de mando basado en evidencia no solo presenta cifras, sino que utiliza el data storytelling para guiar al gestor hacia la acción estratégica, optimizando los procesos y fortaleciendo la planificación en hoteles, aerolíneas y destinos.

Figura 31. Ejemplo de dashboard para la gestión turística con indicadores de ocupación, ingresos, satisfacción y flujo de visitantes



Fuente: Adaptado de Knaflitz (2015)

Investigación de mercados y tendencias digitales en turismo

La investigación de mercados en el contexto del turismo 4.0 ha evolucionado desde modelos tradicionales basados en información estática hacia sistemas de inteligencia dinámica sustentados en datos digitales. Actualmente, los destinos y empresas turísticas utilizan información generada en plataformas virtuales, motores de búsqueda, redes sociales y sistemas de reservas para comprender el comportamiento del turista y fortalecer la toma de decisiones estratégicas. En escenarios turísticos altamente dinámicos, como los mercados latinoamericanos, la capacidad para interpretar la huella digital del viajero se ha convertido en un factor determinante para la competitividad y sostenibilidad de los destinos, de acuerdo con Buhalis (2022).

La investigación de mercados digital comprende el diseño, recopilación y análisis sistemático de información obtenida mediante entornos tecnológicos con el propósito de comprender necesidades, preferencias y comportamientos del consumidor turístico. A diferencia de los métodos convencionales, la digitalización permite acceder a datos en tiempo real, facilitando respuestas más ágiles frente a cambios en la demanda y en las tendencias de viaje.

En el marco de la gestión turística 4.0, la investigación digital no se limita únicamente a recolectar información, sino que busca transformar datos dispersos en conocimiento útil para la planificación estratégica. Esta capacidad permite a los destinos inteligentes optimizar campañas de marketing, identificar segmentos prioritarios y diseñar experiencias más personalizadas para

el visitante, de acuerdo con Kolb (2025). Las organizaciones turísticas emplean actualmente diversas fuentes de información digital. Entre las más relevantes destacan: encuestas en línea aplicadas durante o después del viaje, analítica web y monitoreo de tráfico digital, seguimiento de comportamiento en plataformas de reservas, interacción en redes sociales, y análisis de datos provenientes de dispositivos móviles.

Figura 32. Fases de la investigación de mercados digital



Fuente. Adaptado de Kolb (2025) y Nykiel (2021)

La integración de estas herramientas facilita una visión más amplia del recorrido del turista, permitiendo comprender cómo busca información, compara alternativas y toma decisiones de compra. Esta transición hacia lo digital implica que el investigador ya no solo espera la respuesta del turista, sino que observa su comportamiento natural. Según Kolb (2025) la ventaja competitiva radica en la integración de datos declarativos, lo que el turista dice en encuestas; con datos conductuales, lo que el turista realmente hace en la web, permitiendo una reducción drástica de los sesgos de memoria habituales en la investigación tradicional.

Tabla 19. Comparación entre investigación tradicional e investigación digital en turismo

Característica	Investigación tradicional	Investigación digital
Recolección de datos	Manual y periódica	Automatizada y continua
Velocidad de análisis	Lenta	Tiempo real
Costos operativos	Elevados	Reducidos

Tipo de información	Declarativa	Conductual y predictiva
Alcance	Localizado	Global y masivo
Herramientas principales	Encuestas y focus group	Web analytics y social listening

Fuente: Basado en Nykiel (2021) y Kolb (2025)

La automatización de estos procesos permite reducir tiempos y costos operativos, además de fortalecer la capacidad de monitoreo continuo de los mercados turísticos. De esta manera, las organizaciones pueden evaluar tendencias emergentes y adaptar sus estrategias con mayor rapidez frente a entornos altamente competitivos.

Social Listening y análisis de opiniones del turista.

El Social Listening o escucha social constituye una herramienta estratégica orientada al monitoreo y análisis de conversaciones digitales generadas por los usuarios en redes sociales y plataformas virtuales. Su finalidad es identificar percepciones, opiniones y niveles de satisfacción relacionados con destinos, hoteles, restaurantes y experiencias turísticas. En el turismo contemporáneo, las reseñas digitales y el contenido generado por los usuarios poseen una influencia significativa sobre la intención de compra y la elección de destinos. Muchos turistas consideran más confiables las opiniones de otros viajeros que la publicidad institucional, razón por la cual la reputación digital se ha convertido en un activo estratégico para las organizaciones turísticas, de acuerdo con Law et al (2021).

A diferencia del monitoreo tradicional, el Social Listening incorpora análisis de sentimiento y evaluación contextual de las interacciones digitales. Esto permite detectar fortalezas, debilidades y posibles crisis de reputación antes de que afecten significativamente la competitividad del destino. Desde la perspectiva de la gestión de activos intangibles, el Social Listening permite transformar la narrativa digital en indicadores de reputación. Como señalan Law et al (2021) la capacidad de procesar grandes volúmenes de reseñas no estructuradas permite a la gerencia anticipar crisis de marca y ajustar la propuesta de valor en tiempo real, convirtiendo la opinión del usuario en el principal motor de innovación del servicio.

Tabla 20. Comparación entre monitoreo digital y Social Listening

Característica	Monitoreo tradicional	Social Listening
Enfoque	Seguimiento de menciones	Interpretación de percepciones
Tipo de análisis	Cuantitativo	Cuantitativo y cualitativo
Indicador principal	Número de publicaciones	Sentimiento y engagement
Finalidad	Medición de visibilidad	Gestión estratégica de reputación

Aplicación	Reportes operativos	Mejora de experiencias y servicios
------------	---------------------	------------------------------------

Fuente: Sintetizado de Law et al (2021)

Desde una perspectiva gerencial, esta herramienta facilita la toma de decisiones relacionadas con innovación, calidad del servicio y posicionamiento competitivo, contribuyendo a fortalecer la relación entre destinos turísticos y visitantes mediante estrategias basadas en información real proveniente del mercado digital.

Tendencias emergentes y comportamiento del consumidor turístico.

La transformación tecnológica ha generado cambios significativos en el comportamiento del consumidor turístico. El turista actual posee mayor acceso a información, compara alternativas constantemente y participa activamente en la construcción de valor turístico mediante plataformas digitales y redes sociales. Entre las principales tendencias emergentes destacan: búsqueda de experiencias auténticas, preferencia por servicios personalizados, crecimiento del turismo sostenible, uso intensivo de dispositivos móviles y mayor influencia de recomendaciones digitales.

El desafío para los destinos radica en que estos nuevos segmentos, especialmente los Millennials y la Generación Z, no consumen productos, sino **momentos compartibles**. Según Xiang et al (2023) el comportamiento actual está mediado por la omnipresencia tecnológica, donde la validación social y la cocreación de contenido en plataformas digitales definen el éxito o fracaso de la experiencia turística moderna. Bajo este enfoque, para los consumidores altamente digitalizados, la experiencia turística no solo implica desplazamiento y ocio, sino también interacción social y validación digital. Por tanto, comprender estos comportamientos permite desarrollar acciones de marketing más segmentadas y mejorar la competitividad de empresas y destinos en el escenario global.

Herramientas digitales para el análisis competitivo.

El análisis competitivo digital permite evaluar el desempeño de destinos y organizaciones turísticas mediante indicadores obtenidos a partir de plataformas tecnológicas y sistemas de inteligencia de datos. Estas herramientas facilitan procesos de benchmarking y permiten identificar oportunidades de mejora frente a competidores directos. Entre los indicadores más utilizados destacan: ocupación hotelera, tráfico web, reputación digital, tasa de conversión, engagement en redes sociales y comportamiento de reservas.

Así como herramientas de geolocalización permiten analizar flujos turísticos y movilidad espacial mediante datos provenientes de aplicaciones móviles y sistemas GPS, por tanto esta

información resulta especialmente útil para gestionar zonas de alta concentración turística y prevenir problemas de saturación o turistificación. Para canalizar estos datos, el uso de dashboards estratégicos y sistemas de Business Intelligence facilita la visualización de información en tiempo real, fortaleciendo la capacidad de respuesta administrativa.

Sin embargo, la efectividad de estas herramientas depende de una sólida gobernanza de datos que garantice la calidad, seguridad y ética en el manejo de la información capturada. De acuerdo con Tran et al (2024) el análisis competitivo en la era 4.0 debe ser dinámico y predictivo; las organizaciones que logran integrar estas capacidades analíticas en su cultura organizacional presentan mayor flexibilidad estratégica y un desempeño superior, al poder pivotar sus decisiones ante cambios súbitos en los flujos de demanda global. Este proceso de transformación del dato en decisión estratégica se sintetiza en el ciclo de inteligencia que se presenta a continuación.

Figura 33. Ciclo de inteligencia competitiva en Turismo 4.0



Fuente. Adaptado de Tran et al (2024) y Mkwizu (2022)

Segmentación y perfilamiento del turista

La gestión turística contemporánea ha experimentado una transformación profunda, evolucionando desde enfoques descriptivos y estáticos hacia modelos analíticos sustentados en datos, comportamiento del consumidor y herramientas digitales aplicadas al turismo. En el contexto de la gestión turística 4.0, la segmentación deja de ser un proceso exclusivamente clasificatorio para convertirse en un componente estratégico orientado a la personalización de

productos y servicios turísticos, permitiendo a destinos y empresas anticipar necesidades, preferencias y patrones de consumo de un viajero hiperconectado y cada vez más informado.

En América Latina, esta evolución adquiere especial relevancia debido a la diversidad cultural, territorial y socioeconómica que caracteriza a los mercados turísticos regionales. Destinos vinculados al turismo cultural, gastronómico, de naturaleza y experiencias sostenibles requieren comprender con mayor precisión las motivaciones y comportamientos del visitante para fortalecer su competitividad y capacidad de adaptación frente a entornos turísticos dinámicos según Buhalis (2022).

Segmentación tradicional y segmentación predictiva.

La segmentación de mercados turísticos constituye una herramienta fundamental para identificar grupos de visitantes con características, necesidades y comportamientos similares, permitiendo diseñar ofertas más eficientes y estrategias de comercialización diferenciadas. Tradicionalmente, la segmentación se ha sustentado en variables geográficas, demográficas y psicográficas, las cuales han permitido clasificar a los turistas según edad, procedencia, nivel socioeconómico, estilos de vida o motivaciones de viaje.

Sin embargo, en entornos digitales altamente dinámicos, estos enfoques presentan limitaciones debido a la velocidad con la que cambian las preferencias del consumidor turístico. Frente a ello, la segmentación predictiva representa una evolución metodológica basada en analítica avanzada y aprendizaje automático, orientada no solo a describir comportamientos pasados, sino también a anticipar decisiones futuras del viajero, de acuerdo a Gursoy & Zhang (2022).

Este enfoque permite a las organizaciones turísticas desarrollar estrategias más proactivas, identificar patrones de consumo emergentes y adaptar sus servicios en tiempo real. De esta manera, los destinos turísticos pueden optimizar recursos, mejorar procesos de personalización y fortalecer la experiencia del visitante. Desde una perspectiva metodológica, la segmentación requiere criterios técnicos que garanticen estabilidad y coherencia analítica. Diversos estudios advierten que muchas segmentaciones aplicadas en turismo presentan resultados poco consistentes debido al uso de muestras limitadas o variables insuficientemente estructuradas, de acuerdo con Dolnicar (2013).

Al integrar la analítica avanzada y el aprendizaje automático, la segmentación evoluciona de una clasificación estática a una estrategia dinámica, capaz de anticipar el comportamiento de la demanda y personalizar la oferta de manera precisa, con lo cual este enfoque permite a las

organizaciones desarrollar estrategias más proactivas, optimizar recursos y fortalecer la competitividad en el mercado global, reduciendo la dependencia de decisiones intuitivas y fundamentando la planificación en evidencia científica.

Tabla 21. Proceso estratégico de segmentación de mercados turísticos basada en datos

Paso	Fase	Objetivo principal
1	Decisión estratégica	Evaluar la capacidad organizacional para atender segmentos diferenciados
2	Definición de criterios	Establecer variables de rentabilidad, accesibilidad y comportamiento
3	Recolección de datos	Capturar información relevante sobre el turista
4	Análisis y agrupación	Identificar patrones y construir segmentos
5	Perfilado	Describir características y comportamientos de cada grupo
6	Selección estratégica	Priorizar segmentos meta
7	Evaluación continua	Monitorear resultados y ajustar estrategias

Fuente: Adaptado de Dolnicar (2018)

La incorporación de modelos predictivos permite que destinos turísticos y empresas hoteleras desarrollen estrategias más precisas en contextos de alta competitividad, reduciendo la dependencia de decisiones intuitivas y fortaleciendo la planificación basada en evidencia.

Construcción del buyer persona en turismo.

El buyer persona representa una evolución conceptual respecto a la segmentación tradicional, ya que transforma los datos estadísticos en perfiles representativos del turista. Según Buhalis (2022) su finalidad consiste en comprender de manera más cercana las motivaciones, expectativas y comportamientos digitales del viajero hiperconectado. A diferencia de los segmentos convencionales, el buyer persona facilita la humanización de la información, permitiendo a las organizaciones diseñar experiencias más empáticas y personalizadas, especialmente en mercados donde las decisiones están influenciadas por emociones y recomendaciones digitales.

En América Latina, la construcción de estos perfiles debe considerar factores como la diversidad cultural y los distintos niveles de acceso tecnológico. Mientras algunos segmentos priorizan la conectividad permanente, otros mantienen preferencias vinculadas a la seguridad y el contacto humano. En términos generacionales, la Generación Z se caracteriza por una búsqueda de autenticidad y una elevada influencia de redes sociales, mientras que los Baby Boomers suelen valorar la estabilidad y la confianza durante la experiencia turística, según Buhalis (2022).

Figura 34. Modelo de evolución de la experiencia turística



Fuente: Adaptado de Kock et al (2019)

El modelo evidencia cómo las motivaciones del turista evolucionan progresivamente desde necesidades funcionales hacia experiencias asociadas con emociones, aprendizaje y bienestar. Como señalan Kock et al (2019) esta evolución obliga a los gestores a desarrollar propuestas de valor diferenciadas según los estilos de vida, permitiendo que el buyer persona fortalezca las estrategias de storytelling y construya narrativas coherentes con la identidad del visitante.

Valor de vida del cliente y fidelización turística.

En la gestión turística 4.0, la fidelización del cliente ya no depende exclusivamente de programas de recompensas o incentivos económicos, sino de la capacidad de generar experiencias memorables y relaciones sostenibles con el visitante. Desde la lógica dominante del servicio, el valor turístico se construye durante la experiencia y no únicamente en el momento de la compra, por tanto, el turista participa activamente en la creación de valor mediante sus interacciones sociales, emocionales y digitales dentro del destino, según Prebensen et al (2018). Por consiguiente, surge la figura del turista como co-creador de experiencias, integrando recursos personales, conocimientos y participación en las actividades turísticas.

Bajo la lógica del Customer Lifetime Value (CLV), la rentabilidad del destino se desplaza del gasto transaccional hacia el valor de la co-creación. Como proponen Prebensen et al (2018) el turista deja de ser un receptor pasivo para convertirse en un socio que aporta sus propios recursos (conocimiento y emociones) al servicio. Esta dinámica de co-creación, detallada en la Figura 35, es el motor de una lealtad sostenible que trasciende el viaje individual para convertirse en una relación a largo plazo con la marca turística.

Figura 35. Ciclo de co-creación de valor en turismo



Fuente: Sintetizado de Prebensen, Chen y Uysal (2018)

El modelo muestra que la fidelización turística se fortalece cuando el visitante percibe una participación activa dentro de la experiencia. En modalidades como el ecoturismo, turismo comunitario o turismo de aventura, el valor emocional generado durante el viaje suele convertirse en un factor decisivo para la recomendación y retorno del turista.

Microsegmentación turística.

La microsegmentación representa uno de los niveles más avanzados de análisis en inteligencia de mercados turísticos, ya que permite identificar nichos específicos a partir de comportamientos, motivaciones y preferencias altamente particulares. A diferencia de la segmentación tradicional, este enfoque no se limita a clasificar turistas según variables generales, sino que profundiza en las razones psicológicas y emocionales que influyen en la toma de decisiones del viajero. De esta manera, los destinos turísticos pueden desarrollar estrategias altamente personalizadas y experiencias adaptadas a grupos específicos de consumidores.

Entre los factores más relevantes destacan la búsqueda de autenticidad, bienestar, exclusividad, sostenibilidad y seguridad. Después de la pandemia, las percepciones relacionadas con riesgo sanitario y protección personal adquirieron una importancia significativa en la elección de destinos turísticos, en este escenario, la inteligencia artificial y la analítica predictiva permiten procesar grandes volúmenes de información para detectar patrones de comportamiento difíciles de identificar mediante métodos convencionales. Estas herramientas facilitan la personalización dinámica de servicios turísticos, recomendaciones automatizadas y adaptación de ofertas según el perfil del visitante.

Modelos como AIDUA evidencian que la aceptación de tecnologías automatizadas depende en gran medida de la confianza del usuario hacia la inteligencia artificial aplicada al

turismo. Por esta razón, las organizaciones deben equilibrar innovación tecnológica con interacción humana para evitar experiencias impersonales o excesivamente automatizadas, según Kock et al (2022). En definitiva, la clave para el gestor actual no es reemplazar el trato humano por máquinas, sino utilizar los datos para ofrecer un servicio más atento, cercano y hospitalario. Lograr este equilibrio permite que el destino no solo conozca a su visitante, sino que se adapte a sus necesidades en tiempo real, un aspecto que profundizaremos al analizar las herramientas analíticas en el siguiente tema.

Inteligencia territorial y geomarketing turístico

En la actualidad, los espacios turísticos generan información territorial de manera constante, desde los atractivos y corredores de acceso hasta los flujos de movilidad de los visitantes, estos datos pueden analizarse para fortalecer la planificación y sostenibilidad de los destinos turísticos, según Caudevilla-Lambán et al (2025).

La **inteligencia territorial** se entiende como la capacidad de integrar información espacial, tecnológica y estratégica para mejorar la toma de decisiones en la gestión turística. Este enfoque representa una transformación significativa respecto a los modelos tradicionales de planificación, ya que permite sustituir decisiones intuitivas por procesos sustentados en evidencia geoespacial y análisis territorial. La geointeligencia aplicada al turismo permite utilizar herramientas cartográficas, sistemas digitales y análisis espaciales para comprender la dinámica de los destinos turísticos y fortalecer la planificación estratégica, de allí que la inteligencia territorial facilita una gestión más eficiente de los recursos, la movilidad turística y la sostenibilidad del destino.

En Latinoamérica y España, esta transformación es fundamental debido a la complejidad de los territorios y la necesidad urgente de reducir las brechas de infraestructura entre destinos consolidados y emergentes. Para operativizar este cambio, es necesario comprender los Sistemas de Información Geográfica (SIG) no solo como herramientas de visualización, sino como sistemas dinámicos que integran la información tecnológica con la planificación estratégica del turismo, según Bedón Suárez & Benítez Bastidas (2025).

Fundamentos de los Sistemas de Información Geográfica (SIG)

Los Sistemas de Información Geográfica (SIG) constituyen la principal herramienta tecnológica de la inteligencia territorial aplicada al turismo. Se definen como sistemas capaces de capturar, almacenar, procesar, analizar y representar información espacial relacionada con fenómenos turísticos y territoriales, según Bedón Suárez & Benítez Bastidas (2025). La

evolución de los SIG ha permitido pasar de modelos cartográficos tradicionales hacia plataformas integradas de análisis espacial apoyadas en tecnologías digitales, big data y herramientas de visualización interactiva. En la gestión turística contemporánea, estos sistemas facilitan comprender cómo se distribuyen los recursos turísticos, cómo se desplazan los visitantes y cuáles son las dinámicas espaciales que afectan al destino.

Uno de los principios fundamentales del análisis geográfico es la Primera Ley de la Geografía de Tobler, la cual establece que los elementos cercanos presentan mayor relación entre sí que aquellos ubicados a grandes distancias. En turismo, este principio explica por qué la proximidad territorial influye directamente en la concentración de servicios, accesibilidad y comportamiento del visitante. Los SIG operan principalmente mediante dos modelos de representación espacial:

Modelo vectorial, representa elementos específicos del territorio mediante puntos, líneas y polígonos. Se utiliza para localizar atractivos turísticos, rutas, infraestructura o áreas protegidas. Modelo ráster, representa el territorio mediante celdas o superficies continuas, permitiendo analizar variables como densidad de visitantes, temperatura, cobertura vegetal o niveles de saturación turística.

El valor de un SIG no reside únicamente en el soporte tecnológico, sino en la visión estratégica de cruzar capas de información. Al superponer el modelo vectorial, que ubica la infraestructura, con el modelo ráster, que mide la densidad de visitantes, el gestor puede visualizar conflictos espaciales en tiempo real. Esta integración, como bien señalan Bedón Suárez y Benítez Bastidas (2025) permite que el destino deje de ser un mapa estático y se transforme en un sistema dinámico que responde de manera inteligente a la movilidad del turista.

La integración de estas capas permite interpretar el destino turístico como un sistema territorial interrelacionado, facilitando decisiones sobre accesibilidad, planificación de rutas, distribución de servicios y gestión de espacios turísticos sensibles. En destinos naturales y áreas protegidas, los SIG también contribuyen a diseñar estrategias de sostenibilidad mediante el control de flujos turísticos y la identificación de zonas con presión ambiental elevada.

Figura 36. Estructura conceptual de un SIG turístico



Fuente: Basado en Bedón Suárez y Benítez Bastidas (2025)

Geomarketing y localización estratégica de servicios turísticos.

El geomarketing turístico consiste en la aplicación de herramientas de análisis espacial a la planificación comercial y estratégica de destinos turísticos. Su objetivo es optimizar la localización de servicios y recursos considerando variables como demanda potencial, accesibilidad, comportamiento del visitante y distribución de la competencia, según Buhalis (2022). A diferencia del marketing convencional, el geomarketing incorpora la dimensión territorial como elemento central de análisis, lo que permite responder preguntas estratégicas relacionadas con la ubicación óptima de hoteles, restaurantes, centros culturales o servicios turísticos complementarios.

A diferencia del marketing convencional, el geomarketing incorpora la dimensión territorial como elemento central de análisis, lo que permite que el destino funcione como una plataforma de innovación, utilizando el Big Data para optimizar la toma de decisiones territoriales en tiempo real, según Xiang et al (2022). Gracias a este enfoque, es posible determinar la ubicación óptima de hoteles, restaurantes, centros culturales o servicios turísticos complementarios con una precisión sin precedentes.

Tabla 22. Aplicaciones del geomarketing en turismo

Categoría	Ejemplo	Aplicación estratégica
Alojamiento	Hotel boutique	Identificación de zonas con demanda insatisfecha
Gastronomía	Restaurante turístico	Evaluación de competencia y concentración comercial
Cultural	Museo	Integración en corredores patrimoniales
Natural	Parque nacional	Gestión de capacidad de carga turística

Fuente: Basado en Buhalis (2022)

El uso de herramientas digitales de geolocalización permite recopilar información sobre el comportamiento y la movilidad del visitante en tiempo real, se reconoce que las plataformas digitales y los mapas interactivos facilitan la detección de patrones de concentración turística y nuevas oportunidades de desarrollo en el territorio. De ahí que un enfoque estratégico, el geomarketing permite que la expansión de servicios no sea producto del azar, sino de un análisis de precisión territorial. Según Buhalis (2022) esta capacidad de ubicar recursos con base científica reduce los riesgos de inversión y asegura que el crecimiento del destino sea ordenado y rentable.

Análisis de flujos y movilidad turística en los destinos.

El análisis de flujos turísticos permite comprender cómo se desplazan los visitantes dentro del territorio, cuáles son las zonas de mayor concentración y qué dinámicas espaciales influyen en la experiencia turística. Actualmente, estas dinámicas pueden estudiarse mediante tecnologías como GPS, sensores móviles, redes Wi-Fi y plataformas digitales capaces de registrar la denominada **huella digital del turista**. Esta información resulta fundamental para identificar patrones de movilidad y mejorar la gestión operativa de los destinos turísticos.

La interpretación de estos flujos permite detectar zonas de congestión, espacios subutilizados y posibles desequilibrios en la distribución territorial de visitantes. Esta información facilita implementar estrategias de redistribución turística y optimizar la experiencia del turista. Uno de los principales desafíos asociados a la movilidad turística es el overtourism o saturación turística, fenómeno que genera presión sobre infraestructura, recursos naturales y comunidades receptoras. Mediante herramientas de análisis territorial, los gestores turísticos pueden diseñar rutas alternativas y diversificar la circulación de visitantes hacia espacios menos congestionados.

Así podemos indicar que la capacidad de monitorear la movilidad permite que la administración del destino pase de ser reactiva a ser proactiva; siguiendo el planteamiento de Navarro Franco (2025) comprender el comportamiento espacio-temporal del turista es la clave para proteger los centros históricos y las áreas naturales. De esta manera, el análisis de flujos se convierte en un instrumento de equilibrio que garantiza una visita de calidad sin comprometer la integridad del territorio.

Figura 37. Modelo de flujo turístico en un destino



Fuente: Sintetizado de Navarro Franco (2025)

Inteligencia territorial para la planificación sostenible.

La inteligencia territorial integra análisis espacial, información geográfica, movilidad turística y herramientas digitales para fortalecer la planificación sostenible de los destinos turísticos. Su propósito no se limita únicamente a mejorar la competitividad económica, sino también a garantizar equilibrio entre desarrollo turístico, sostenibilidad ambiental y bienestar social de las comunidades receptoras. Uno de los modelos más representativos en este ámbito es el de **Destinos Turísticos Inteligentes (DTI)**, el cual organiza la gestión del destino en cinco dimensiones estratégicas: gobernanza, innovación, tecnología, sostenibilidad, y accesibilidad, según SEGITTUR (2024).

La inteligencia territorial alimenta este modelo mediante información geoespacial y sistemas de monitoreo continuo, permitiendo desarrollar procesos de planificación más flexibles y adaptativos frente a los cambios del mercado. Bajo esta perspectiva, la competitividad turística también se relaciona con la sostenibilidad del territorio, la calidad de vida de los residentes y la capacidad de los destinos para gestionar de manera equilibrada sus recursos y flujos turísticos, a juicio de Xiang et al (2022).

Figura 38. Ejes estratégicos del modelo DTI



Fuente. Adaptado de SEGITTUR (2024)

En conclusión, la inteligencia territorial se constituye como el motor operativo de los destinos contemporáneos ya que permite integrar las dimensiones de gestión y tecnología, lo cual facilita el diseño de políticas públicas sustentadas en datos reales. Como sugieren Gutiérrez Taño y Galván Vela (2023) este modelo garantiza que la tecnología actúe como un puente entre la satisfacción del visitante y el beneficio real de la comunidad local, consolidando una toma de decisiones basada en evidencia.

Tabla 23. Integración de la inteligencia territorial en la gestión turística

Componente	Función	Resultado
SIG	Análisis espacial	Visualización territorial
Geomarketing	Decisiones comerciales	Optimización de servicios
Flujos turísticos	Gestión de movilidad	Reducción de congestión
Inteligencia territorial	Planificación estratégica	Sostenibilidad del destino

Fuente: Adaptado de Gutiérrez Taño y Galván Vela (2023).

Caso de estudio. Gestión inteligente de flujos turísticos en Disney Parks mediante inteligencia territorial.

La gestión de grandes flujos de visitantes constituye uno de los principales desafíos de los destinos turísticos contemporáneos. En entornos de alta concentración turística, la planificación territorial y el monitoreo de movilidad se convierten en factores esenciales para garantizar la calidad de la experiencia, la eficiencia operativa y la sostenibilidad del destino. En este contexto, los parques temáticos de Disney Parks representan uno de los referentes internacionales más importantes en la aplicación de inteligencia territorial y gestión digital de flujos turísticos.

El modelo operativo de Disney integra sistemas de información geográfica (SIG), analítica de movilidad y plataformas digitales de monitoreo en tiempo real para optimizar la

distribución espacial de visitantes dentro de sus complejos turísticos. Este enfoque permite identificar patrones de desplazamiento, zonas de congestión y niveles de ocupación en distintas áreas del parque, facilitando decisiones inmediatas sobre movilidad, tiempos de espera y redistribución de visitantes.

La lógica de funcionamiento responde al principio de los destinos turísticos inteligentes, donde el territorio es gestionado como un sistema dinámico de información interconectada. Los datos provenientes de aplicaciones móviles, sensores y sistemas de acceso permiten analizar el comportamiento espacial del visitante y mejorar la gestión operativa del destino, de acuerdo con SEGITTUR (2024). La integración de capas de información territorial facilita la planificación estratégica de servicios, rutas internas y capacidad de carga turística. Este tipo de gestión basada en datos espaciales permite minimizar procesos de saturación y fortalecer la experiencia del visitante mediante una circulación más eficiente dentro del parque, según Bedón Suárez & Benítez Bastidas (2025).

Analizando desde la perspectiva de la planificación turística, el caso Disney evidencia cómo la inteligencia territorial puede utilizarse para: gestionar flujos masivos de visitantes, reducir congestión, optimizar tiempos de espera, mejorar la experiencia turística, y fortalecer la sostenibilidad operativa del destino. En términos administrativos, este modelo demuestra que la competitividad turística contemporánea depende cada vez más de la capacidad para transformar datos territoriales en decisiones estratégicas orientadas a la eficiencia y personalización de la experiencia turística.

Figura 39. Gestión inteligente de flujos turísticos en Disney Parks mediante inteligencia territorial



Fuente: Adaptado de SEGITTUR (2024) y Bedón Suárez y Benítez Bastidas (2025)

Analítica predictiva y personalización turística en Marriott International.

La transformación digital ha modificado profundamente la gestión hotelera internacional, especialmente en organizaciones que operan en mercados altamente competitivos y orientados a la experiencia del cliente. En este escenario, Marriott International constituye uno de los principales referentes en la aplicación de analítica de datos y personalización de servicios dentro del turismo 4.0. La estrategia digital de Marriott se basa en la recopilación y análisis de información generada durante todas las etapas del viaje del cliente. A través de plataformas digitales, programas de fidelización y sistemas de gestión hotelera, la empresa obtiene datos relacionados con preferencias de consumo, hábitos de reserva, comportamiento de viaje y niveles de satisfacción.

Esta información permite desarrollar procesos de segmentación avanzada y personalización de experiencias, adaptando servicios, promociones y recomendaciones a perfiles específicos de turistas. En el contexto del hotelería inteligente, la personalización se ha convertido en un elemento central de competitividad, ya que incrementa la satisfacción, fortalece la fidelización y mejora la relación de largo plazo con el cliente, según Buhalis & Lubowiecki-Vikuk (2024).

Uno de los aspectos más relevantes del caso Marriott es la integración de analítica predictiva en la toma de decisiones comerciales. Mediante herramientas digitales y sistemas de inteligencia de datos, la organización puede anticipar comportamientos de consumo, identificar tendencias de demanda y optimizar estrategias de marketing y revenue management. La automatización de procesos y el uso de plataformas digitales permiten mejorar la interacción entre empresa y cliente durante toda la experiencia turística. Este enfoque refleja la transición desde modelos tradicionales centrados en el servicio estandarizado hacia esquemas de turismo personalizado sustentados en inteligencia de mercados y gestión de datos, según Xiang et al (2022).

Desde una perspectiva estratégica, el caso demuestra cómo la transformación digital en hotelería no depende únicamente de incorporar tecnología, sino de utilizar la información de manera inteligente para comprender al turista y diseñar experiencias más relevantes y competitivas, según Law et al (2023). En consecuencia, Marriott International representa un ejemplo de cómo la analítica turística puede integrarse a los procesos de fidelización, segmentación y personalización, fortaleciendo la capacidad de adaptación empresarial frente a mercados turísticos dinámicos y altamente digitalizados.

Figura 40. Analítica predictiva y personalización turística en Marriott International

El modelo integra datos del cliente a lo largo de todo el viaje para anticipar necesidades, personalizar servicios y mejorar la experiencia, generando mayor valor y fidelización.



Fuente: Adaptado de Xiang et al (2022), Buhalis (2022) y Law et al (2021)

Preguntas del capítulo

1.	¿Cuál es la distinción técnica entre Big Data y Business Intelligence (BI) en la gestión de destinos?
(a)	El Big Data optimiza la visualización de reportes y el BI se enfoca en la captura de datos masivos.
(b)	El Big Data gestiona datos masivos y variados, mientras el BI los procesa para la toma de decisiones estratégicas.
(c)	El BI es un sistema de almacenamiento físico y el Big Data es un protocolo de red para el turismo.
(d)	El Big Data reemplaza los modelos estadísticos y el BI automatiza la atención al cliente digital.
2.	¿Qué dimensión del Big Data permite gestionar flujos de visitantes en tiempo real durante una crisis?
(a)	El volumen masivo de registros históricos almacenados en servidores locales
(b)	La veracidad de las fuentes oficiales de identificación turística
(c)	La velocidad en la captura y procesamiento de datos para generar respuestas operativas inmediatas
(d)	La variedad de formatos multimedia compartidos por los turistas en redes sociales
3.	¿Qué técnica resulta más adecuada para medir la percepción cualitativa masiva en entornos digitales?
(a)	Encuestas estructuradas enviadas por correo electrónico
(b)	Técnicas de social media analytics y análisis de sentimientos
(c)	Grupos focales con expertos tecnológicos
(d)	Registros contables vinculados al gasto turístico
4.	¿Cómo influye el análisis predictivo en el diseño de productos turísticos?
(a)	Identificando patrones históricos para proyectar tendencias y demandas futuras
(b)	Eliminando la necesidad de campañas digitales
(c)	Sustituyendo completamente la planificación estratégica
(d)	Analizando únicamente costos operativos de temporada baja
5.	¿Cuál es la principal característica del buyer persona frente a la segmentación demográfica tradicional?

(a)	Analiza únicamente variables económicas y geográficas.
(b)	Se basa en perfiles ficticios sin datos reales
(c)	Integra motivaciones, comportamientos y variables psicográficas sustentadas en datos
(d)	Se utiliza exclusivamente en aeropuertos internacionales
6.	¿Cuál es el propósito central del geomarketing turístico?
(a)	Diseñar mapas turísticos promocionales
(b)	Analizar la relación espacial entre oferta, demanda y comportamiento del visitante
(c)	Sustituir plataformas de reservas digitales
(d)	Realizar inventarios territoriales sin considerar demanda
7.	¿Qué define a la inteligencia territorial en la gestión turística sostenible?
(a)	Maximizar permanentemente la capacidad de carga del destino
(b)	Integrar geodatos para equilibrar actividad turística y sostenibilidad territorial
(c)	Sustituir herramientas digitales por gestión manual
(d)	Priorizar únicamente la rentabilidad económica
8.	¿Qué tecnología permite personalizar servicios turísticos según la ubicación del visitante?
(a)	Observación directa tradicional
(b)	Servicios basados en localización (LBS) y sistemas de posicionamiento
(c)	Correos masivos informativos
(d)	Estadísticas históricas de ventas
9.	¿Qué implica la toma de decisiones basada en evidencia en Turismo 4.0?
(a)	Priorizar intuición directiva sobre datos técnicos
(b)	Sustentar estrategias mediante análisis de datos verificables
(c)	Ignorar tendencias externas del mercado
(d)	Publicar información estratégica de la competencia
10.	¿Cuál es el objetivo de integrar analítica en la logística y planificación turística?
(a)	Incrementar inversión publicitaria sin evaluación técnica
(b)	Optimizar recursos y mejorar eficiencia operativa en la cadena de valor
(c)	Reducir infraestructura tecnológica
(d)	Evitar recopilación de información de proveedores

Clave de respuestas 1-b | 2-c | 3-b | 4-a | 5-c | 6-b | 7-b | 8-b | 9-b | 10-b

Referencias Bibliográficas

- Alkhatib, A & Valeri, M. (2023). *Big data analytics and sustainable tourism: A comprehensive review and network analysis*. Journal of Hospitality and Tourism Technology, 14(3), 456–478. <https://doi.org/10.1108/JHTT-05-2022-0123>
- Bedón Suárez, I & Benítez Bastidas, N. (2025). *Sistemas de Información Geográfica (SIG) aplicados al turismo*. Editorial Universidad Técnica del Norte. <https://doi.org/10.53358/libfacae/JROG6898>
- Buhalis, D. (Ed.). (2022). *Encyclopedia of tourism management and marketing*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800377486>
- Caudevilla-Lambán, M., Postigo Vidal, R & Zúñiga Antón, M. (2025). Cartographic technologies and big data for territorial tourism planning. *Boletín de la Asociación de*

- Geógrafos Españoles*, (104). <https://doi.org/10.21138/bage.3516>
- Davenport, T. H. (2014). *Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*. Harvard Business Review Press.
- Dolnicar, S. (2013). Tourism market segmentation: A step by step guide. En C. A. Tisdell (Ed.), *Handbook of tourism economics analysis* (pp. 87–104). https://doi.org/10.1142/9789814327084_0004
- Dolnicar, S & Zare, S. (2021). COVID19 and tourism: Is the hotel industry prepared for demand recovery? *Annals of Tourism Research*, 88, 103199. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103199>
- Dolnicar, S., Grün, B & Leisch, F. (2018). *Market segmentation analysis: Understanding it, doing it, and making it useful*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-8818-6>
- Gursoy, D & Zhang, Z. (2022). Machine learning for tourist segmentation. *Tourism Management*, 93, 104601. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104601>
- Gutiérrez Taño, D., & Galván Vela, M. (2023). Smart tourism destinations and geolocation-based intelligence: A systematic literature review. *Tourism Management*, 95, 104678. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104678>
- Knaflic, C. N. (2015). *Storytelling with Data: A Data Visualization Guide for Business Professionals*. Wiley.
- Kock, F., Assaf, A. G & Tsionas, M. (2022). A critical review of behavioral segmentation in tourism. *Tourism Management*, 91, 104499. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104499>
- Kock, F., Josiassen, A., Assaf, A. G., Karpen, I & Farrelly, F. (2019). Tourism ethnocentrism and its effects on tourist and resident behavior. *Journal of Travel Research*, 58(3), 427–439. <https://doi.org/10.1177/0047287518755504>
- Kolb, B. M. (2025). *Marketing research for the tourism, hospitality and events industries* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003390732>
- Law, R., Li, G., Fong, D. K. C & Han, X. (2021). A systematic review of social media in hospitality and tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102883. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102883>
- Li, J., Xu, L., Tang, L., Wang, S & Li, L. (2021). *Big data in tourism research: Current status, challenges, and future directions*. *Tourism Management*, 88, 104413. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104413>

- Mariani, M., Machado, I & Nogueira, S. (2022). *Big data and analytics in hospitality and tourism: A systematic literature review*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34(1), 396–426. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0301>
- Mkwizu, K. H. (2022). Advertising dynamics and destination evolution in tourism promotion for Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(SE2), 1698–1706. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.319>
- Navarro Franco, I. (2025). *El uso de la inteligencia de localización para el estudio del comportamiento espacio-temporal en los centros históricos, turísticos y masificados* (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla.
- Nykiel, R. A. (2021). *Handbook of marketing research methodologies for hospitality and tourism*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315044439>
- Prebensen, N. K., Chen, J. S & Uysal, M. (2018). *Creating experience value in tourism*. CABI. <https://doi.org/10.1079/9781786395030.0000>
- Prebensen, N. K & Xie, J. (2024). Value co-creation and segmentation in experience tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.12.005>
- Sharda, R., Delen, D & Turban, E. (2020). *Analytics, Data Science, & Artificial Intelligence: Systems for Decision Support*. Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/9780135192016>
- SEGITTUR. (2024). *Manual de gestión de la metodología DTI*. Ministerio de Industria y Turismo de España.
- Sigala, M., Rahimi, R & Thelwall, M. (Eds.). (2020). *Big data and innovation in tourism, travel, and hospitality: Managerial approaches, techniques, and applications*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-6339-9>
- Tran, T. H. H., Nguyen, T. M. N., Nguyen, T. T. C., Luu, T. T. D & Nguyen, M. T. (2024). Big data capabilities, strategic flexibility and competitive performance: Evidence from Vietnam tourism and hospitality. *Asian Journal of Business Research*, 14(3). <https://doi.org/10.14707/ajbr.240180>
- Xiang, Z., Fuchs, M., Gretzel, U & Höpken, W. (Eds, 2022). *Handbook of e-Tourism*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-48652-5>
- Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y & Fan, W. (2023). A systematic literature review on social media in tourism. *Annals of Tourism Research*, 100, 103567.

<https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103567>

VI. TURISMO INCLUSIVO, ACCESIBILIDAD Y DIVERSIDAD CULTURAL

Dolores Marlene Martínez Suárez⁶

La transformación del sector turístico ha marcado un antes y un después en la concepción del viaje, evolucionando desde un modelo de consumo masivo hacia un paradigma de derecho humano y equidad social. Impulsado en gran medida por una reevaluación global de los derechos civiles y el impacto de la postpandemia, el viaje ha dejado de ser visto como un producto de lujo para entenderse como un derecho universal. El viajero actual no solo busca destinos; busca espacios donde la ética, la equidad y el respeto por la identidad individual sean la norma y no la excepción.

Al observar el recorrido de los últimos años, destaca el 2020 como el gran catalizador; la pausa global obligada por la crisis sanitaria no solo detuvo los flujos de viajeros, sino que forzó una introspección profunda sobre quiénes podían acceder al ocio y en qué condiciones de seguridad y bienestar. Esta reflexión cristalizó en 2021, cuando la industria comenzó a reconstruirse bajo la premisa de la "humanización", integrando la accesibilidad ya no como un requisito técnico aislado, sino como una herramienta de reactivación económica esencial para atraer a un mercado diverso y antes desatendido.

A medida que se avanzó hacia 2022, el concepto de inclusión se expandió para abrazar la diversidad en todas sus formas, reconociendo que la experiencia turística debía ser sensible a las realidades de la comunidad de lesbianas, gays, bisexuales, trans, intersexuales y queer (LGBTIQ+), las diversas etnias y las personas con neurodivergencia. De ahí que el objetivo del capítulo es analizar la triada turismo inclusivo, accesibilidad y diversidad cultural,

Turismo accesible y universal: más allá de la eliminación de barreras

El concepto de turismo accesible ha evolucionado de una visión puramente arquitectónica (rampas y ascensores) hacia la accesibilidad universal. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2014) el turismo accesible “es una forma de turismo que implica un proceso de colaboración entre los interesados, para permitir a las personas con necesidades especiales de acceso funcionar independientemente, con igualdad y dignidad (p. 6).

Por tanto, la accesibilidad no es solo un derecho humano, sino un componente esencial

⁶ Doctora en Ciencias de la Educación. Docente Titular de la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas. Caracas- Venezuela. dolores.ujmv@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-6006-380X>

de la calidad turística. No se trata de crear servicios "especiales" para personas con discapacidad, sino de diseñar entornos que puedan ser disfrutados por todos los individuos, independientemente de sus capacidades físicas o cognitivas.

Este enfoque se fundamenta en el diseño para todos o diseño universal, definido por autores como Preiser y Ostrosff (2001) como el diseño de productos y entornos para ser utilizables por todas las personas, al mayor alcance posible, sin necesidad de adaptación o diseño especializado. En el sector turístico, esto implica que el viaje sea accesible en toda su cadena de valor, desde la planificación en la web, el transporte y el alojamiento, hasta el disfrute de los atractivos culturales y naturales.

La diversidad cultural juega un papel crítico aquí, la accesibilidad debe entenderse también como una forma de hospitalidad inclusiva que respeta las diferencias individuales, permitiendo que la experiencia del viaje sea un vehículo de integración social y no de segregación. En este sentido, se debe contar con personal preparado y sensibilizado para atender a las personas con discapacidad y además de garantizar servicios accesibles.

Según las estadísticas presentadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2023) se calcula que 1300 millones de personas, es decir, 1 de cada 6 personas en todo el mundo, sufren una discapacidad importante. Por otra, parte señala que los establecimientos de salud inaccesibles suponen una dificultad hasta seis veces mayor para las personas con discapacidad. Así mismos, los medios de transporte inaccesibles e inasequibles suponen una dificultad 15 veces mayor para las personas con discapacidad que para las personas sin discapacidad.

Considerando, lo señalado por el Observatorio de Accesibilidad Universal del Turismo en España, de Fundación (ONCE,s.f) el 73 % de las personas con discapacidad viaja por turismo al menos dos veces al año. Con lo cual, también hay que pensar en ellas. La inclusión implica igualmente que las webs o apps de turismo, de hoteles o de reserva de entradas para espectáculos sean accesibles para personas con discapacidad.

En este sentido, se requiere invertir en tecnología, para facilitar el acceso a la web donde los turistas pueden contar con servicios, guías o información de manera autónoma, independientemente de su discapacidad; en cuanto a la infraestructura, estas deben tener rampas, señalizaciones de información clara (cartelería o señalizaciones en Braille y señalización táctil o bandas guía o de advertencia), altavoces o bocinas, contrastes de color adecuados para personas de baja visión y para los daltónicos, pasillos amplios, baños adaptados

para personas con discapacidad, pantallas y señales luminosas en los lugares necesarios, todo debe estar diseñado para que cualquiera pueda moverse sin impedimentos.

Por otra parte, el transporte, debe ser de piso bajo o contar con rampas motorizadas o manuales y sistemas de arrodillamiento para nivelarse con la acera. Las áreas deben ser amplias y señalizadas dentro del vehículo para usuarios en silla de ruedas, con anclajes de seguridad y cinturones específicos. Las puertas deben ser amplias, con dimensiones suficientes para el paso de sillas de ruedas, andaderas o coches de bebé, con sensores de cierre suave para evitar accidentes.

En cuanto al sistemas de audio y video debe contar con anuncios sonoro y visual en pantallas indicando las próximas paradas, rutas y contingencias. Así como, la información debe estar en Braille y Relieve, para identificar las botoneras de parada solicitada y señalética interna con texturas identificables. Se deben usar colores de alta visibilidad en pasamanos, bordes de escalones y puertas para personas con baja visión. Es recomendable el uso de símbolos internacionales de fácil comprensión para identificar servicios y salidas de emergencia. Así como, la simplificación de procesos a través de sistemas de pago electrónicos o automáticos que no requieran manipulación compleja de dinero físico.

El personal que atiende en aeropuertos, transporte, hoteles, museos, parques, monumentos, restaurantes u otro sitio de interés turístico, debe poseer un perfil profesional con competencias específicas que garanticen la seguridad y autonomía del visitante. Por consiguiente, el talento humano debe contar con la capacidad para comunicarse de forma clara, evitando términos peyorativos y utilizando un lenguaje adecuado para cada necesidad. Debe tener conocimientos básicos de lengua de señas o signos, sobre todo los que se encuentran especialmente en puntos críticos como mostradores de información, recepción de hoteles y seguridad aeroportuaria.

Además, se debe poseer habilidad para utilizar apoyos visuales, pictogramas o aplicaciones móviles que faciliten la interacción con turistas que tienen dificultades en el habla o cognitivas. Conocimiento operativo sobre cómo manipular correctamente sillas de ruedas, anclajes en transportes y el uso de rampas motorizadas sin poner en riesgo al usuario. Con formación específica para acompañar de forma segura a personas con discapacidad visual en entornos complejos como museos o terminales de aeropuertos. Tener capacidad de respuesta ante emergencias médicas considerando las condiciones específicas de salud que puedan

presentar algunos visitantes. Capacidad de anticiparse a las necesidades del turista sin invadir su autonomía; es decir, saber preguntar ¿necesita ayuda? antes de actuar por cuenta propia.

Por otra parte, debe tener disposición para adaptar los tiempos de atención, especialmente en restaurantes o procesos de check-in, entendiendo que algunos visitantes pueden requerir ritmos más pausados. Habilidad para gestionar imprevistos (como una rampa averiada o una habitación mal asignada) con serenidad y soluciones creativas inmediatas. El personal debe conocer no solo su establecimiento, sino también los alrededores, dónde están los baños adaptados más cercanos, qué calles tienen pavimento podotáctil o cuáles son los museos con maquetas tiflológicas. Comprensión profunda de que el turismo accesible beneficia no solo a personas con discapacidad, sino también a adultos mayores, familias con coches de bebés y personas con lesiones temporales.

En hoteles y museos, el personal debe estar entrenado para evacuar de forma prioritaria y segura a personas con movilidad reducida o discapacidad sensorial durante una emergencia. Por último, es importante considerar el respeto absoluto a la privacidad y a los perros guía o de asistencia, entendiendo que son animales de trabajo y no mascotas. Para tener una visión más clara de lo que se debe hacer y así poder contar con un turismo accesible e inclusivo, se recomienda analizar las experiencias obtenidas de diferentes países del mundo, entre ellos tenemos a Noruega y Japón los cuales son pioneros a nivel mundial.

Noruega ha invertido considerablemente en la adaptación de sus espacios turísticos, asegurando que tanto sus majestuosos fiordos como sus museos y centros urbanos sean accesibles para todos. El país escandinavo ha desarrollado rutas y senderos adaptados, además de ofrecer información detallada sobre accesibilidad en sus sitios web oficiales de turismo. Esta dedicación ha permitido que personas con diferentes tipos de discapacidad puedan disfrutar de la naturaleza y la cultura noruega sin obstáculos, de acuerdo con Tourism and Society (2025).

En relación con Japón, según la fuente citada, este ha integrado la accesibilidad en su planificación urbana y turística, especialmente desde los Juegos Paralímpicos de Tokio 2020. Mejorado significativamente la accesibilidad en el transporte público, hoteles, restaurantes y sitios turísticos. Así mismo, implementó la señalización en braille, colocó rampas y ascensores en lugares públicos son solo algunas de las medidas adoptadas para garantizar que todos los visitantes, independientemente de sus capacidades, puedan explorar y disfrutar de Japón con comodidad y seguridad.

Según el Índice Smart Cities de las ciudades de España, 2023, en el que colaboró Fundación ONCE, Santa Cruz de Tenerife, Lleida, A Coruña, Las Palmas de Gran Canaria y Ciudad Real son consideradas las localidades más accesibles del país. Entre los indicadores de accesibilidad se incluyen la digital, el acceso a datos sobre accesibilidad y los recursos de atención, como intérpretes de lengua de signos. Es importante, destacar que uno de los aspectos más relevantes para considerar que las ciudades son accesibles e inteligentes es que permitan que todas las personas puedan usar servicios públicos, canales de participación e infraestructuras urbanas, entre otros.

Sin embargo, también se cuenta con otras ciudades como Madrid, en la cual existen entradas y accesos adaptados para personas con discapacidad que utilicen el transporte público, realicen visitas a principales museos, cines y teatros, así como audioguías y contenidos subtítulos para todas las personas. En Barcelona al igual que en Madrid, el transporte público está ampliamente adaptado y lugares céntricos como el Barrio Gótico, el Eixample, el Parque Güell y el Museo Picasso están diseñados para que personas con discapacidad física puedan acceder con total facilidad. En el área empresarial se gestionó el servicio de soporte al baño de personas con discapacidad en las playas de la ciudad. En Málaga los servicios públicos de transporte y museos están adaptados en la capital de la Costa del Sol. Asimismo, en las playas existen pasarelas y sillas anfibia para que las personas con movilidad reducida puedan bañarse y disfrutar del clima que caracteriza a esta ciudad a lo largo del año.

Otros países que han sido reconocidos en el continente americano son Estados Unidos y Canadá, por sus esfuerzos en promover el turismo accesible. Ambos países cuentan con leyes y regulaciones que exigen la adaptación de espacios públicos y privados para personas con discapacidad. Algunas ciudades como Nueva York, Toronto y Vancouver ofrecen una amplia gama de servicios y facilidades para garantizar que todos los turistas puedan disfrutar de sus atracciones sin limitaciones, según Tourism and Society (2025). Los beneficios obtenidos en los países que garantizan el turismo accesible e inclusivo se encuentran los siguientes:

- Al contar con instalaciones, recursos, entornos físicos y digitales accesibles, garantizan que las personas con discapacidad y la población en general puedan tener acceso a lugares más cómodos e inclusivos.

- Incremento de nuevos visitantes, considerando que, si las personas con discapacidad también pueden viajar y hacer turismo inclusivo, se convierten en clientes potenciales para establecimientos, hoteles y medios de transporte.

-Al tener la posibilidad de viajar y visitar nuevos sitios, contribuye a mejorar la calidad de vida, la autoestima y la salud mental de las personas con discapacidad.

-La inclusión social implica también que las personas con discapacidad aumenten sus relaciones sociales y sus lazos con amigos, familia y personas cercanas al disfrutar de los mismos planes que las personas sin discapacidad.

Se recomienda revisar y ajustar según las necesidades o adecuaciones del país, el Decálogo de Buenas Prácticas en Accesibilidad Turística, elaborado por la Secretaría General de Turismo y la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT, 2007). Este Decálogo es fruto del convenio de colaboración entre la Confederación y la Secretaría de Estado de Turismo en materia de accesibilidad turística. En se encuentran los beneficios para el sector turísticos, recursos, el ámbito de aplicación, así como los criterios técnicos y un manual de atención a las personas con discapacidad, según Acces Turismo (2007).

Para el diseño de estructuras, se recomienda seguir los lineamientos de la ISO 21542 (2021). Dicha norma define los estándares de diseño y construcción necesarios para asegurar edificios accesibles. Su alcance abarca desde la configuración de componentes y accesorios hasta los protocolos de circulación y evacuación segura en caso de incendio. Ciertos países han marcado la pauta mediante políticas públicas robustas según se aprecia en la tabla 1, seguidamente.

Tabla 24. Países que han aplicado políticas de inclusión

Año de Consolidación	País	Hito en Inclusión y Diversidad
2021	Portugal	Lanzamiento del programa <i>All for All</i> , adaptando monumentos históricos nacionales con tecnología de guiado sensorial.
2022	Costa Rica	Consolidación de la Red Costarricense de Turismo Accesible, creando playas con pasarelas de plástico reciclado y sillas anfibas.
2023	Francia	Revolución de la accesibilidad en el transporte de París, preparando la ciudad para eventos masivos bajo un estándar de "cero barreras".
2024	Colombia	Implementación de la Política de Turismo Sostenible que incluye explícitamente la diversidad étnica y el turismo comunitario como eje de paz.
2025	Australia	Liderazgo en el "Turismo de Sensibilidad", con guías específicas para viajeros con autismo en sus principales parques naturales.

Fuente: elaboración propia

Además de los países mencionados anteriormente que tienen políticas de inclusión, existen otros países de Latinoamérica que son líderes en el Turismo accesible: Costa Rica: considerado uno de los países más accesibles, con la Ley 7600 que garantiza igualdad de condiciones y adaptaciones en hoteles y parques nacionales como el Volcán Poás y Manuel Antonio. México, destaca a nivel regional con numerosos alojamientos certificados bajo

estándares de inclusión, especialmente en destinos clave. Red de Destinos Urbanos Latinoamericanos (RDUL) ciudades como Bogotá, Buenos Aires, Lima, Medellín, Quito, Río de Janeiro, Santiago y Sao Paulo trabajan en conjunto para mejorar la accesibilidad y recibir visitantes internacionales.

Gestión de la diversidad cultural en destinos multiculturales y empresas turísticas globales

La gestión de la diversidad cultural (GDC) es la capacidad estratégica de organizaciones y destinos para reconocer, respetar y poner en valor las diferencias de origen, idioma, religión, valores y estilos de vida de visitantes y colaboradores. Según Reisinger (2009) la cultura es el determinante fundamental del comportamiento del turista. El éxito en destinos multiculturales depende de la Inteligencia Cultural (CQ) del talento humano, según Earley & Ang (2003).

Autores como Jafari (2003) señalan que el turismo actúa como un puente cultural, pero solo si existe una gobernanza que promueva la diversidad como un activo turístico de lujo y no como una atracción folclórica superficial. Para ello, es vital implementar estrategias de mediación intercultural, según Trompenaars & Hampden-Turner (2012) y comunicación intercultural que evite estereotipos en el marketing. En este sentido, se puede inferir que las empresas que decidan invertir en el desarrollo de la inteligencia cultural podrán impulsar la innovación, obteniendo grandes ventajas competitivas en el mercado laboral. Esta inversión permite consolidar una visión inclusiva que trasciende la gestión convencional, al integrar de manera estratégica la diversidad funcional y el respeto a las personas de sexo diverso.

Al adoptar políticas de accesibilidad universal y protocolos que reconozcan la pluralidad de identidades y orientaciones, las organizaciones no solo eliminan barreras discriminatorias, sino que también potencian el talento humano desde una perspectiva interseccional. De este modo, la inteligencia cultural se convierte en el vehículo para crear entornos de trabajo seguros y equitativos, donde la representación de la discapacidad y la diversidad de género se valoran como activos fundamentales para la creatividad, la resolución de problemas complejos y el fortalecimiento de la reputación institucional en un mundo globalizado.

Por otra parte, la interculturalidad en la gestión turística no se limita a la coexistencia de diferentes culturas en un mismo espacio, sino que implica una interacción activa, respetuosa y sinérgica entre estas. En un entorno globalizado, las empresas y destinos requieren profesionales que posean competencias interculturales, definidas como un conjunto de

habilidades cognitivas, afectivas y conductuales que facilitan la comunicación eficaz en contextos de diversidad.

Según Deardorff (2006) la base de estas competencias es la **humildad cultural**, que permite al gestor reconocer sus propios sesgos y abrirse a la cosmovisión del otro, garantizando una hospitalidad que trasciende la simple tolerancia. Para trabajar eficazmente en estos contextos, los gestores turísticos deben desarrollar la **adaptabilidad funcional**, que permite ajustar los procesos de servicio a las normas culturales del visitante sin perder la identidad del destino. Autores como Chen y Starosta (2000) subrayan la importancia de la **sensibilidad intercultural**, la cual incluye el manejo de la comunicación no verbal, el respeto a los tiempos sociales de cada cultura y la capacidad de mediación en situaciones de malentendido.

En la gestión de empresas globales, esta competencia se traduce en una mayor capacidad de innovación, ya que los equipos que gestionan bien su diversidad interna son capaces de diseñar productos turísticos más inclusivos y con un mayor alcance internacional. La interculturalidad debe integrarse en los programas de formación y capacitación continua. Un profesional con competencias interculturales desarrolladas es capaz de aplicar los principios de la accesibilidad universal desde una perspectiva de respeto a la identidad humana, entendiendo que la verdadera inclusión ocurre cuando el servicio no solo es físicamente accesible, sino culturalmente significativo para quien lo recibe.

En este punto se ha examinado la accesibilidad universal y la gestión de la diversidad cultural no solo como imperativos legales y éticos, sino como pilares estratégicos de la competitividad turística moderna. Se ha demostrado que el diseño de experiencias inclusivas que consideran la movilidad reducida, la neurodiversidad y las barreras sensoriales expande el mercado hacia segmentos de alto valor como la economía plateada.

Turismo LGBTIQ+ (Sensibilización y mercado).

El turismo para personas con diversidad incluidas las lesbianas, gays, bisexuales, trans (transgénero, transexuales, travestis), intersexuales y queer, (LGBTIQ+) se ha consolidado como uno de los segmentos de mayor crecimiento y resiliencia a nivel global. Según la IGLTA (International LGBTIQ+ Travel Association, 2022), este mercado viaja con mayor frecuencia y mantiene sus planes incluso en crisis. El gasto anual de este segmento, conocido como Pink Money, supera los 211.000 millones de dólares, según Out Now, 2020), caracterizándose por viajeros de alto nivel educativo y disposición al gasto (segmento DINK). Para este turista, la elección del destino depende crucialmente de la seguridad y la aceptación.

La sensibilización del personal es crítica, especialmente en puntos como el check-in, donde se debe utilizar un lenguaje inclusivo y evitar asumir géneros o relaciones. Las buenas prácticas empresariales incluyen la obtención de certificaciones especializadas, marketing auténtico, evitando el pinkwashing) y políticas internas de igualdad para los propios colaboradores LGBTIQ+. Lo planteado se muestra en la figura 41, seguidamente.

Figura 41. Turismo inclusivo y diverso



Fuente: Google (2026)

Los gobiernos han pasado de la promoción turística tradicional a la gestión de destinos inclusivos. Así el turismo de base comunitaria (TBC) países como México, con el apoyo de la UNESCO y el programa Co'ox Mayab en Yucatán, han posicionado a las comunidades indígenas no como atractivos, sino como gestores y dueños de la oferta turística. Esto asegura que los beneficios económicos se queden en la comunidad y se respete su patrimonio.

Igualmente, Retos de ONU Turismo (2025-2026) se han lanzado convocatorias globales específicas para el turismo indígena en América Latina y el Caribe, financiando proyectos que preserven lenguas y tradiciones mientras ofrecen infraestructura moderna. También, Planes de Desarrollo Urbano, ciudades como Bogotá (con su Plan 2024-2027) están certificando destinos rurales y sociales, priorizando a grupos vulnerables (mujeres y jóvenes rurales) para que lideren la narrativa cultural frente al turista internacional. Las grandes cadenas hoteleras y operadores turísticos están aplicando el marco DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) de manera interna y externa.

Otros, como representatividad y talento, en los cuales gigantes como PepsiCo y grandes cadenas como Iberostar y Meliá han integrado indicadores de diversidad, utilizan IA para reducir sesgos en la contratación de personal local, asegurando que el equipo que atiende al turista refleje la realidad cultural del destino. Así en el diseño universal e intercultural, la accesibilidad ya no es solo poner rampas, según ISO 21542 (2021). Ahora se habla de accesibilidad cognitiva y cultural, donde los hoteles adaptan su señalética, gastronomía y

protocolos de servicio para ser respetuosos con diversas religiones, dietas y formas de comunicación. En sostenibilidad social, empresas como Accor y Hyatt están invirtiendo en **economía circular cultural**, donde los insumos y las experiencias provienen directamente de artesanos locales, eliminando intermediarios y garantizando un intercambio justo. Las tendencias claves para el año 2026, se muestra en la tabla 2, a continuación.

Tabla 25. Tendencias claves

Tendencia	Descripción
Turismo de reconciliación	Proyectos que utilizan el turismo para sanar heridas históricas, involucrando a minorías étnicas en la narrativa del país.
Tecnología inclusiva	Uso de traducción en tiempo real y guías de realidad aumentada que narran la historia desde la perspectiva de los pueblos originarios.
Certificaciones de impacto	El viajero prefiere destinos con sellos de Turismo Responsable que garanticen que su visita no erosiona la cultura local.

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar, que el envejecimiento poblacional global también forma parte y ha dado lugar a la economía plateada como un ecosistema económico centrado en las necesidades de los adultos mayores. En turismo, este segmento posee mayor disponibilidad de tiempo y poder adquisitivo estable. Según la Comisión Europea (2020) el gasto de este grupo es resiliente y principal impulsor de la desestacionalización. Alén, Losada y Domínguez (2016) sostienen que el éxito radica en la personalización, coexisten desde "seniors activos" hasta aquellos con necesidades de salud.

La oportunidad de negocio reside en adaptar la cadena de valor: nutrición específica, transporte de alto confort y atención al cliente basado en la paciencia y el respeto. La accesibilidad universal es la infraestructura básica para captar este mercado creciente. También se considera importante destacar que algunos países como España consolidaron su liderazgo mediante el modelo de **destinos turísticos inteligentes**, demostrando que la tecnología y la infraestructura pueden coexistir para eliminar barreras sensoriales y físicas en cascos históricos complejos. Paralelamente, Portugal marcó un hito con su programa "All for All", adaptando monumentos nacionales para asegurar que el patrimonio cultural fuera heredado por todos sin distinción.

Este impulso cobró aún más fuerza en 2024, año en el que naciones como Costa Rica y Colombia integraron la accesibilidad dentro de sus políticas nacionales de desarrollo sostenible, probando que la conservación de la naturaleza es compatible con el diseño universal, como se observa en el uso de pasarelas accesibles en parques nacionales y playas. Al llegar a 2025 y el presente 2026, el enfoque ha madurado hacia un **turismo de sensibilidad**, donde destinos como

Australia y Japón han perfeccionado la asistencia personalizada y el diseño preventivo. Hoy, la accesibilidad, la inclusión y la diversidad no se consideran elementos añadidos al final del proceso, sino la base ética sobre la cual se construye la competitividad de cualquier destino contemporáneo, garantizando que el acto de viajar sea, finalmente, un ejercicio de libertad plena para todo ser humano.

Para lograr un turismo que no solo sea **abierto al público**, sino verdaderamente inclusivo, accesible y respetuoso de la diversidad, es necesario pasar de la intención a la acción técnica y humana, algunos tips estratificados por los pilares, se señalan seguidamente.

1.Accesibilidad universal (física y digital). La accesibilidad no es solo poner una rampa; es garantizar que cualquier persona pueda disfrutar del servicio con autonomía. Implica: cadena de accesibilidad, asegurarse de que no haya "eslabones rotos". De nada sirve un hotel accesible si el transporte para llegar no lo es, o si el baño de la habitación tiene un escalón.

-Señalética multisensorial, utiliza el sistema Braille, altorrelieve y pictogramas claros. Implementa códigos de respuesta rápida (QR) que dirijan a audiodescripciones o videos con lengua de señas para explicar menús, mapas o historias del lugar.

-Web para todos, la plataforma de reserva debe cumplir con los estándares World Wide Web Consortium (W3C). Esto permite que personas con discapacidad visual usen lectores de pantalla sin errores.

-Mobiliario adaptado, instala mostradores a doble altura (para usuarios en silla de ruedas) asegurándose que los espacios de circulación estén libres de obstáculos.

2.Inclusión y atención al cliente

La barrera más grande suele ser la actitud. El personal debe estar capacitado para interactuar con naturalidad, sensibilidad y respeto. Implica:

-Capacitación en trato adecuado, educar al personal que no se debe infantilizar a las personas con discapacidad ni ignorar a su acompañante. La comunicación debe ser directa con el turista.

-Protocolos de asistencia, formar al equipo en técnicas de guiado para personas ciegas o en el manejo básico de sillas de ruedas en terrenos difíciles.

-Información transparente, si un sendero o servicio no es 100% accesible, dígalos claramente en su publicidad. La honestidad evita frustraciones y riesgos de seguridad.

3.Diversidad cultural y sensibilidad

El turismo debe ser un puente, no una vitrina de exhibición. Requiere:

-Contratación local y justa, integra a personas de la comunidad local en la cadena de valor, no solo como **guías folclóricos**, sino en puestos de toma de decisiones.

-Traducción y localización, no se límites al inglés. Si recibes turismo regional, ofrece materiales en los idiomas o modismos predominantes, respetando siempre las lenguas indígenas si el destino se encuentra en zonas ancestrales.

-Gastronomía diversa, ofrece opciones que respeten restricciones religiosas por ejemplo las dietas Halal (islámica) y Kosher (judía) o éticas (vegano/vegetariano), además de adaptar platos para personas con celiaquía o alergias alimentarias.

-Interpretación del patrimonio, al contar la historia de un lugar, evita visiones coloniales. Incluye las narrativas de los pueblos originarios o grupos afrodescendientes que han moldeado la identidad local.

4.Diversidad de género y familias

-Espacios seguros, implementa políticas claras contra la discriminación por orientación sexual e identidad de género (Turismo LGBTQ+).

-Baños neutros o familiares, facilitan la logística para padres con hijas, madres con hijos, o personas trans y no binarias.

-Modelos de familia, en la publicidad y en los registros de check-in, no asumas que todas las familias son nucleares (mamá-papá-hijos).

-Ejemplo de una buena práctica

Un museo que ofrece una maqueta tildactilar (escala pequeña para tocar) de su fachada, tiene guías que saben conceptos básicos de señas y permite la entrada de perros de asistencia, está aplicando una visión de 360° sobre la inclusión. A menudo, la información turística (folletos, descripciones de monumentos o menús) utiliza un lenguaje muy técnico, histórico o elevado que excluye a muchas personas. Por lo que se debe adaptar todos los textos informativos siguiendo las pautas internacionales de *lectura fácil*. Esto utiliza frases cortas, evita tecnicismos innecesarios y utiliza un diseño limpio. Esto ofrecerá beneficios a las personas con discapacidad intelectual; a los turistas extranjeros que no dominan completamente el idioma local; a las personas mayores con deterioro cognitivo leve y a los niños.

La historia del lugar debe ser contada por una voz académica y fría, invita a los ancianos o líderes de la comunidad local a revisar esos textos. Que la descripción no sea solo "este edificio se construyó en 1850", sino "este edificio es donde nuestros abuelos celebraban la cosecha". Imagina un hotel o un sitio arqueológico que entrega un folleto doble: Cara A

(narrativa tradicional) con datos técnicos, fechas y nombres científicos de la flora. Cara B (lectura fácil + saberes locales): con iconos claros, letra grande (mínimo 12 puntos) y anécdotas de la comunidad que explican por qué ese lugar es sagrado o importante para ellos hoy en día.

A través del análisis de estándares internacionales como la ISO 21902, se establece requisitos para garantizar el turismo accesible para todos; mientras que la ISO 30415, proporciona directrices para gestionar la diversidad e inclusión en los lugares de trabajo. De ahí que en la tecnología de los destinos turísticos inteligentes y la inteligencia cultural (CQ) los equipos humanos son los facilitadores críticos para eliminar las barreras de la cadena de accesibilidad. En última instancia, la gestión exitosa de un destino multicultural depende de su capacidad para ofrecer una hospitalidad radical que celebre la diversidad humana en todas sus formas. A continuación, se presenta un caso práctico el cual está diseñado para fortalecer y aplicar los conocimientos adquiridos en este capítulo.

Caso Práctico

Caso 1: El desafío del complejo turístico "Horizonte Diverso"

Contexto: el complejo "Horizonte Diverso" busca renovar su modelo de gestión para captar mercados emergentes. Tras un diagnóstico inicial, se detectan las siguientes situaciones: el personal de recepción asume automáticamente que las parejas del mismo sexo que solicitan una cama matrimonial han cometido un error en la reserva. Los senderos del hotel tienen escalones y carecen de pavimentos táctiles, limitando el acceso autónomo. El restaurante no cuenta con menús en Braille ni con opciones adaptadas a diversas culturas alimentarias. No existe una estrategia para el segmento de adultos mayores, a pesar del incremento de la población jubilada con alto poder adquisitivo.

Evaluación del Caso. Según el marco de la accesibilidad universal planteado en el documento:

1.	¿Cuál es el objetivo primordial para corregir la infraestructura de los senderos?
(a)	Ofrecer un trato especial y asistencia física constante por parte del personal
(b)	Garantizar la autonomía, seguridad y comodidad de todas las personas de forma natural
(c)	Cumplir mínimamente con las leyes locales para evitar multas
2.	Ante la situación del personal de recepción con parejas del mismo sexo ¿qué pilar de la gestión turística se está vulnerando y qué acción es prioritaria según el Tema 3?
(a)	El marketing turístico, se debe cambiar la publicidad del hotel
(b)	El turismo experiencial, se debe ofrecer una cena de cortesía
(c)	La sensibilización y buenas prácticas, se debe capacitar al personal para evitar suposiciones de género y garantizar un entorno seguro
3.	El rediseño de una oferta culinaria para ser culturalmente significativa y comprensible para todos los individuos se considera un pilar de la competitividad actual. ¿Cómo se define el conjunto de

	habilidades que permite ajustar estos servicios a las normas del visitante sin perder la identidad del destino?
(a)	Inteligencia Cultural y Competencias Interculturales
(b)	Estandarización de servicios globales
(c)	Economía de escala
4.	En el marco de la gestión turística actual ¿qué caracteriza la oportunidad de negocio que representa la economía plateada y el segmento de adultos mayores según el texto?
(a)	Como un segmento que posee mayor disponibilidad de tiempo y poder adquisitivo estable
(b)	Como un mercado con tiempo disponible y poder adquisitivo que requiere personalización y desestacionalización
(c)	Como un grupo de bajo impacto económico que no requiere infraestructuras específicas.

Respuestas

A continuación, indico las respuestas correctas justificadas según el texto:

1.Respuesta Correcta: b. Justificación, el documento define la accesibilidad universal como la condición que permite que los entornos sean utilizables de forma autónoma y natural, superando la idea de la ayuda técnica externa.

2.Respuesta Correcta: c. Justificación, en el apartado de Turismo LGTBTIQ+, se enfatiza que la sensibilización es crítica en puntos como el check-in para evitar prejuicios y garantizar la fidelización del segmento.

3.Respuesta correcta: a. Justificación, la gestión de la diversidad cultural implica la adaptación de servicios a diferentes valores y estilos de vida, requiriendo inteligencia cultural por parte del talento humano.

4.Respuesta correcta: a. Justificación, el documento identifica la disponibilidad de tiempo y estabilidad financiera del adulto mayor.

Referencias Bibliográficas

- Alén, E., Losada, N y Domínguez, T. (2016). The impact of ageing on the tourism industry: An approach to the senior tourist profile. En *Social Entrepreneurship and Social Business* (pp. 281-299). Springer. Disponible en: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-22876-1_15
- Ang, S., y Van Dyne, L. (2008). *Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctness, and Nomological Network*. M.E. Sharpe. Disponible en: <https://doi.org/10.4324/9781315705347>
- Buhalis, D., y Darcy, S. (2011). *Accessible Tourism: Concepts and Issues*. Channel View Publications. Disponible en: <https://www.multilingual-matters.com/page/detail/?k=9781845411602>

- Chen, G. M y Starosta, W. J. (2000). The development and validation of the intercultural communication sensitivity scale. *Human Communication*, 3, 1-15. Disponible en: https://digitalcommons.uri.edu/com_facpubs/31/
- Comisión Europea. (2020). *The Silver Economy: A Guide for Local and Regional Authorities*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. Disponible en: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8354>
- Darcy, S y Dickson, T. J. (2009). A Whole-of-Life Approach to Tourism: The Case for Accessible Tourism Experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 16(1), 32–44. Disponible en: <https://doi.org/10.1375/jhtm.16.1.32>
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/1028315306287002>
- Earley, P. C y Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press. Disponible en: <https://www.sup.org/books/title/?id=5086>
- Fraiz-Brea, J. A., de Carlos, P., y Araujo-Vila, N. (2022). *Turismo accesible: La importancia de la accesibilidad para el sector turístico*. Síntesis.
- Google, 2026. Gemini. Disponible en: <https://gemini.google.com/>
- Grupo Social ONCE. (s.f.). *¿Qué es el Turismo Inclusivo y Accesible? Beneficios y Ejemplos*. Disponible en: <https://gruposocialonce.com/b/turismo-inclusivo>
- International Organization for Standardization. (2021). *Tourism and related services — Accessible tourism for all — Requirements and recommendations* (ISO Standard No. 21902:2021). Disponible en: <https://www.iso.org/standard/72126.html>
- Jafari, J. (2003). *Enciclopedia del Turismo*. Editorial Síntesis.
- Monterrubio, C. (2018). *Turismo LGBT en México: Perspectivas, dinámicas y retos*. Universidad Autónoma del Estado de México. Disponible en: <https://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/94833>
- Organización Mundial de la Salud. (2023, 7 de marzo). *Discapacidad*. Disponible en: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>
- Organización Mundial del Turismo. (2014). *Recomendaciones de la OMT por un Turismo Accesible para Todos*. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/turismo-accesible>

- Organización Mundial del Turismo. (2016). *Turismo Accesible para Todos: Una oportunidad a nuestro alcance*. OMT. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284417919>
- Out Now Consulting. (2020). *LGBT Marketing: Global Strategy and Insights*. Disponible en: <https://www.outnowconsulting.com/>
- Preiser, W. F y Smith, K. H. (Eds.). (2011). *Universal Design Handbook* (2da ed.). McGraw-Hill Professional.
- Reisinger, Y. (2009). *International Tourism: Cultures and Behavior*. Butterworth-Heinemann. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-4896-7.X5001-5>
- Trompenaars, F y Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill Education.
- UNESCO. (2013). *Competencias interculturales: Marco conceptual y operativo*. Disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219768_spa

Gestión turística 4.0: de la tradición a la disrupción digital

Estrategias contemporáneas para administrar destinos y empresas en la nueva era del turismo



Juan Pablo Mariño Jiménez



Giovanna Jackeline Serna Silva



Humberto Nicolás Rivas Ortega



Guillermo Alfonso Montoya Berganza



Elena Miriam Chávez Garcés



Dolores Marlene Martínez Suárez

Esta obra analiza la profunda transformación que ha experimentado la actividad turística en las últimas décadas, impulsada por la acelerada digitalización y la integración de tecnologías en los procesos de gestión, comercialización y experiencia del viajero. El contenido propone una reflexión crítica sobre el tránsito desde los modelos tradicionales, basados en la oferta y la operatividad lineal, hacia un ecosistema turístico inteligente, interconectado, sostenible y centrado en las necesidades del viajero contemporáneo. A través de un enfoque estratégico y analítico, se aborda cómo integrar herramientas como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización para garantizar la competitividad, la resiliencia y la creación de valor compartido, ofreciendo una hoja de ruta fundamental para comprender la coexistencia entre la tradición y la disrupción tecnológica en la construcción de destinos más inclusivos y visionarios.